

Министерство просвещения и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт педагогики и психологии детства
Кафедра педагогики и психологии детства

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ
ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

Квалификационная работа
допущена к защите:
Зав. кафедрой Е.В. Коротаева

Исполнитель:
Кузьминых Мария Владимировна,
обучающийся МДО-1801z группы

дата

подпись

подпись

Руководитель:
Коротаева Евгения Владиславовна,
доктор пед. наук, профессор

подпись

Екатеринбург 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ПЕДАГОГА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ.....	8
1.1. Психологические и этические основы управленческой культуры руководителя дошкольным образовательным учреждением ...	8
1.2. Характеристика профессиональной деятельности педагога дошкольного образования.....	21
1.3. Специфика управленческой культуры руководителя ДОО ...	34
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	47
2.1. Диагностика исходного уровня сформированности управленческой культуры руководителя ДОО.....	47
2.2. Программа совершенствования управленческой культуры руководителя ДОО.....	58
2.3. Сравнительная характеристика результатов исследования на исходном и заключительном этапе опытно поисковой работы.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В нынешнее время мало исследованы характерные черты формирования управленческой культуры руководителей, что актуализирует вопрос на научно-теоретическом уровне и социально-педагогическом уровне.

Актуальность изучения на социально-педагогическом уровне обусловлена процессами модернизации и реформирования отечественного образования. Преобразования общества, перемены концепции образования в согласовании с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», «Национальной доктрины развития образования в РФ», Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования обусловили необходимость в профессионалах новой формации: креативных, действующих, способных к саморазвитию и управлению. В взаимосвязи с этим актуализируется вопрос управленческой работы современного управляющего дошкольной организации.

Актуальность проблемы на научно-методическом уровне определена тем, что идея развития управленческой культуры управляющих в практике работы дошкольных учреждений не находит соответствующего осуществления. Появляются противоречия между требованиями к высокому уровню управленческой деятельности руководителей дошкольной организации и малой разработанностью данной проблемы в научно-методической литературе.

Исследование состояния проблемы формирования управленческой культуры руководителя дошкольной организации позволило обнаружить следующие противоречия между:

1. Потребностью отечественной науки и практики в квалифицированных и компетентных профессионалах с значительным уровнем административной культуры и реальным уровнем управленческой культуры современных руководителей дошкольных учреждений;

2. Необходимостью повышения уровня управленческой культуры руководителей и недостаточностью единых научных подходов в понимании механизмов и компонентов формирования управленческой культуры руководителей дошкольных организаций;

3. Необходимостью формирования у руководителей управленческой культуры и недостаточностью работы по данному направлению.

Важность разрешения данных противоречий определяет актуальность данного исследования и позволяет сформулировать его проблему: каковы компоненты управленческой культуры руководителей дошкольных организаций?

В соответствии с указанной проблемой сформулирована тема исследования: «Управленческая культура руководителя дошкольным образовательным учреждением».

Цель исследования: выявить, обосновать и проверить на практике продуктивность компонентов управленческой культуры руководителя дошкольной организации.

Объект исследования: управленческая культура руководителя дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: компоненты управленческой культуры руководителя дошкольной организации.

Гипотеза исследования: управленческая культура руководителя дошкольной образовательной организации включает следующие компоненты:

1. Когнитивный: знания руководителя о современных подходах к организации и управлению образовательным процессом в ДОО, осознание вариативности содержания дошкольного образования с учетом объективными и субъективных факторов

2. Аксиологический: наличие ценностных ориентаций у руководителя ДОО к своей работе, формирование соответствующих установок на профессиональное развитие и саморазвитие;

3. Праксиологический: готовность руководителя к сопровождению педагогов в развитии их интеллектуально -познавательных умений, профессиональных компетенций, создание и сохранение оптимального психологического климата в коллектив.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ проблемы формирования управленческой культуры, обосновать компоненты ее формирования.
2. Определить специфику управленческой культуры руководителя ДОО.
3. Выявить уровень сформированности управленческой культуры руководителя ДОО, подобрав инструментарий.
4. Реализовать программу совершенствования управленческой культуры руководителя ДОО с учетом выявленных компонентов
5. Провести анализ результатов исследования.

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ научной литературы, обобщение;
2. Эмпирические: анкетирование;
3. Методы статистической обработки экспериментальных данных.

Теоретическая основа исследования:

1. Исследования по управлению дошкольной организацией (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова);
2. Исследования Ю.А. Афолина, Н.А. Бондаренко, Л.З. Гумеровой, Е.П. Картуновой, Л.Б. Сергеевой, Л.И. Фалюшиной по вопросам формирования управленческой культуры руководителя дошкольной организации;
3. Исследования по мотивации руководителей (И.Н. Асаева, В.Г. Асеев, А.К. Байметов, А.Б. Бакурадзе, Р.Х. Гильмеева, В.В. Гузеев, Л.Н. Захарова, Л.С. Подымова, А.А. Реан, В.А. Сластенин и др.);
4. Исследования по организации методической работы в системе

дошкольного образования (К.Ю. Беляя, В.С. Лазарев, Н.В. Немова, А.М. Новиков, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамай и др.).

Теоретическая значимость:

1. Выявлено противоречие необходимостью повышения уровня управленческой культуры руководителей и недостаточностью работы по данному направлению в практике работы дошкольных организаций;

2. Определены и обоснованы компоненты управленческой культуры руководителя дошкольной организации (когнитивный, аксиологический, праксиологический).

Практическая значимость исследования заключается в том, что подобран диагностический материал по проблеме исследования, а также реализована программа совершенствования управленческой культуры руководителя ДОО с учетом выявленных компонентов

Практическая база исследования:

Исследование было проведено на базе МБДОУ «Детский сад № 72 г. Каменск-Уральского».

Научная новизна и теоретическая значимость данного исследования состоит в том, что управленческая культура управленческой деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения рассмотрена как интегративный компонент культуры управленческой деятельности во взаимосвязи ее с другими компонентами – когнитивным, аксиологическим, праксиологическим. Предпринята попытка теоретически осмыслить и рассмотреть такой феномен, как «управленческая культура руководителя ДОО через компоненты».

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы, направленной на формирование управленческой культуры руководителя ДОО по выделенным показателям, и технологии. Они могут быть широко использованы в практике управления дошкольным образовательным учреждением.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Управленческая культура является интериоризированным социальным опытом, обнаруженным в управленческих знаниях, опыте реализации многообразных разновидностей деятельности управления, в том числе и созидательной, а кроме того опыт ценностного отношения в ходе управленческого взаимодействия, который предполагает познания о нормах взаимоотношения и навыки предоставленных общепринятых норм.

2. Уровень развитости управленческой культуры руководителя дошкольного образовательного учреждения характеризуется освоением психологических и этических основ управленческой культуры руководителем ДОО, что подразумевает достижение субъектом профессиональной деятельности уровня сформированных свойств личности, способностей и умений профессиональной работы, сформированностью компонентов: когнитивного, аксиологического, праксиологического.

3. Компоненты, обеспечивающие развитие управленческой культуры руководителя ДОО в процессе своей деятельности, включают в себя: знания о современных подходах к организации и управлению образовательным процессом в ДОО, осознание вариативности содержания дошкольного образования с учетом объективных и субъективных факторов, формирование ценностного отношения к своей работе, формирование ценностных установок на профессиональные саморазвития себя и коллег, сопровождение педагогов и руководителей в развитии их интеллектуально-познавательных умений, профессиональных компетенций, создание и сохранение оптимального психологического климата в коллективе.

Структура исследования: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ПЕДАГОГА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1.1. Психологические и этические основы управленческой культуры руководителя дошкольным образовательным учреждением

Личность управляющего дошкольным образовательным учреждением универсальна. Именно благодаря данному самому факту она имеет большую значимость. В различных отечественных и иностранных исследовательских работах фигуру управляющего занимает существенную роль. Мировоззренческие подходы к построению трансформаций управленца предложены в трудах Ю.С. Алферова, К.Я. Вазиной, Е.П. Тонконогой. Разнообразными аспектами высококласной культуры отданы труды В.А. Сластенина, Р.Х. Шакурова, Ю.Н. Кулюткина, А.К. Марковой, Л.М. Митиной и др. В работах предоставленных ученых были выявлены теоретические основные положения исследования понятий «культура», «профессиональная культура», проведена разноаспектная работа представленных положений [50].

Так, например, В.А. Сластенин утверждает, сформировавшиеся у управляющего профессиональная культура содействует педагогическому коллективу добиться поставленных целей с соответственными средствами в оптимальный промежуток времени. Он рекомендует использовать как индикатор управленческой культуры высоконравственное расположение к педагогу к деятельности его, в противном случае она (деятельность) приходит к неверным формами. Собственно, нравственно-этические взаимоотношения в коллективной деятельности выступают как источник управленческой культуры [51].

Большинство целей и задач, возникающие в настоящее время, связаны осмыслением всего педагогического хода с позиции управления.

Исследователи, специализирующиеся представленным вопросом, стараются придать данному процессу систематизированный и обоснованный характер.

Перед тем как исследовать проблемы формирования управленческой культуры руководителя учреждения образования, следует сначала провести анализ определения «управленческая культура». При всем при этом, естественно, необходимо определить и сопоставить понятия «культура», «культура управления» и «управленческая культура».

Начнем с того, что разберемся с понятием «культура». Данный термин непосредственно связан с «управленческой культурой», из чего надлежит и определение - культура предстает, прежде, как совокупность ценностей, знаний, умений и норм поведения управляющих организаций, поверенных органов государственной, областной и городской власти [17].

При рассмотрении управленческой культуры должно быть осознание, что она считается частью всеобщей культуры, а не отдельно имеющийся компонент. В ее содержании отображается степень сформированности умственных, эмоциональных-волевых, нравственных, физических качеств, существование которых позволяет решать высококласные задачи в сфере социального управления с высокой степенью производительности и стабильности.

Важнейшими признаками управленческой культуры являются: овладение высококласным мастерством, освоение общей культуры, приобщение к ее достижениям, полная созидательная реализация профессиональных навыков, компетентность в своем виде деятельности, грамотное, действенное применение средств и методов при достижении цели, рациональность, расчетливость при осуществлении своей работы, возможность прогнозирования итогов труда - великий дар прозрения, присущий людям [43]. Следовательно, важным образующим управленческой культуры представляются способность и желание передачи своих умений, знаний, навыков, а также культуры общения и профессиональной этики [44].

Посредством социально-ценностной призмы анализируется управленческая культура, и в этой связи она выступает в роли профессионально необходимого качества. Под качеством тут подразумевается целостность, тождественная внутренней и наружной определенности предмета, в силу которой он является, собственно. В системе социальных качеств личности муниципального служащего у управленческой культуры самое главное место, которое характеризуется степенью профессиональной компетенции. Управленческая культура накапливает в себе технологии в области управления, социально изученные знания, умения, которые вбивают в себя в данной сфере лучшие стандарты профессиональных знаний и действий [15].

Проанализируем смысл понятия «управленческая культура». В словаре под редакцией К.М. Хоруженко по культурологии дается следующее определение: «управленческая культура - это культура, которая сопряжена с осознанной работой всех социальных институтов и отдельных индивидов, сосредоточенной на упорядочивании непринужденных и осмысленных, справедливых и индивидуальных начал, целесообразное регулирование социальных взаимоотношений. Отталкиваясь от предоставленного, под «управленческой культурой» предполагают наилучшую теорию управленческих действий, более или менее основательно подходящих нынешним, перспективным и глобальным задачам формирования общества» [64].

Рассмотрим с позиции другого автора. А.П. Поздняков предлагает свое определение: «управленческая культура - это «интериоризированный социальный управленческий опыт», обнаруженный в управленческих знаниях, опыте реализации многообразных разновидностей деятельности управления, в том числе и созидательной, а кроме того опыт ценностного отношения в ходе управленческого взаимодействия, который предполагает познания о нормах взаимоотношения и навыки предоставленных общепринятых норм [36].

Теперь обратимся к понятию «культура управления». Но перед этим стоит отметить, что два объявленных понятия зачастую в литературе употребляются как синонимы. Отсутствие закреплённого в словарях термина «управленческая культура» представляет абсолютную сложность, по причине того, что обладает множеством синонимов (культура управления, профессионально-нравственная культура труда, профессиональная этика и др) [40]. Из этого опираясь на внушительные признаки, выделяемые В.Г. Афанасьевым, можно проанализировать «культуру управления», как концепции, которые реализуют действия сообразно принятию управленческого решения и предоставление его исполнения в определенной очередности управленческих функций. Следовательно, предоставленное понятие присуще субъекту управления, каким и представляет руководящий образовательного учреждения [1].

Ключевым высококласным предназначением руководящего дошкольным образовательным учреждением считается способность взаимодействовать с людьми. Профессиональное владение средствами и методами общения - необходимое безупречно-индивидуальное качество прогрессивного управленца [14]. От данного умения находятся в зависимости не только лишь результативность взаимодействия с другими людьми, применимость используемых решений, впрочем, и продвижение по службе руководителя, его репутация и профессиональный имидж. Все без исключения отображается в социальном мнении и общественном статусе детского сада [37].

Следует обратить внимание непосредственно к личности руководителя. Общественно-психологические невзгоды управления современным дошкольным образовательным учреждением функционально усложняют условия и вносят корректировку в должностную инструкцию, кардинально повышая высококласную сторону его управленческой деятельности [18]. Конкретно по данной причине необыкновенного интереса в содержании высококласной работы прогрессивного управляющего дошкольным

образовательным учреждением следует осуществление социально-психологической функции управления [9].

Современному руководителю нужны знания в психологии управления, являющиеся одним из наиглавнейших течений прогрессивной общественной психологии, и которые анализируют психологические аспекты отношения между людьми, группами и организациями.

Освоение управленческой культуры подразумевает достижение субъектом профессиональной деятельности уровня сформированных свойств личности, способностей и умений профессиональной работы. Поле управленческой культуры создано профессиональными ценностями, познаниями и понятиями, обеспечивающие на пересечении личности, сознания и деятельности образование профессиональной культуры. Всякий раз, когда идет сопряжение с внутренними и внешними переменами личности, ее сознанием и деятельностью, данным образом, происходит овладение управленческой культурой [19, 20].

Вышеупомянутое считается позицией, которая свидетельствует, собственно, что управленческая культура определяет значимость, организованность, зрелость, соединение разума и поступков, «материализацию» сознания в системе государственного и муниципального управления. Управленческая культура отображает уровень возможности муниципальных служащих адекватно откликаться на происходящие изменения в экономике, общественной и культурной сферах, обеспечивая стабильность в управлении, управленческую преемственность, передачу позитивного и негативного опыта.

Уточним психологические аспекты управленческой культуры. Исследование данных подходов предоставляет подготовку во всякой системе эмоций руководителей, управленцев всевозможных звеньев предоставленной системы, образовать или развить их психологическую управленческую культуру, сделать нужные предпосылки для абстрактного понимания и

практического использования наиглавнейших проблем сферы управления, к числу которых следует отнести:

1. Знание в сфере информационных технологий и средств коммуникации, для управления коллективом;
2. Компетентность в отношении управления людьми, подбор и соответственная подготовка специалистов, оптимизация формальных и неформальных отношений между сотрудниками организации;
3. Умение оценивать собственную работу, исходя из притязаний текущего дня и прогнозируемых изменений, делать адекватные выводы, а также повышать собственную квалификацию;
4. Четкое представление об особенностях структуры организации, механизмах поведения и мотивах;
5. Понимать природу процессов управления;
6. Знание основ организационной структуры;
7. Четкое представление о методиках увеличения производительности управления, а еще о ведущих принципах и стилях управления и руководства [31].

Большое количество авторов рассуждают на сегодняшний день о том, что профессией, которой надо обучаться, при этом предостерегая, особенно более молодых руководителей, об угрозе противоестественного разделения в отношении к долгу и должности – это начальник образовательного учреждения. Руководители, имеющие высокий уровень нравственной культуры, нацеленные на личные амбиции воспитателей и овладение технологиями управления персоналом относятся к многообещающим управленцам в системе образования [1].

Две ведущие причины, с которыми связан характер ролевого самоопределения руководителя:

1. Вниманием к выполнению установленных задач;
2. Вниманием к персоналу.

Существуют ролевые позиции, которые зависимы от выраженности у руководителя внимания к выше выделенным пунктам:

1. «Позиция – авторитет и подчинение» – внимание к получению результата любой ценой;
2. «Позиция – дом отдыха» – доминирует внимание к человеческому фактору в ущерб выполнению поставленной задачи;
3. «Позиция – команда» – к обоим составляющим внимание одинаковое, идеальный вариант исполнения роли руководителя, связан не только лишь с психологическими факторами, но и с уровнем профессионализма руководителя;
4. «Позиция страха» – полное отсутствие внимания;
5. «Позиция – организация» – невозможность определить управленческий приоритет [10].

Личное ролевое поведение, а точнее особенности самооценки, играют роль в эффективной работе сотрудника, в выполнении его обязанностей [7]. Встречаются ситуации, когда субъективное осознание и оценка личностью отдельных составляющих должностной роли не всецело отвечают требованиям, которые предъявляются со стороны коллег.

Чтобы оптимизировать управление можно применять для личности анализ особенностей понимания своей должностной роли и самооценок ее ролевого поведения, которая будет в свою очередь сочетаться с корректирующими определенными событиями. Нравственная готовность работника принять роль, а также его дальнейшую активность помогает успешно выполнять организационные роли, но помимо готовности нужно познание и понимание официальных предписаний. Только в этом лишь случае официальные ролевые предписания подкрепляются надлежащими притязаниями человека к самому себе. Необходимо выделять смысл ответственности как качества. Данное следует, с целью определения отношения личности к собственным функциональным обязанностям в коллективе [12,35]. Выполняющая подобающее по своему усмотрению,

осознанно и добровольно, ответственность работает средством для деятельности личности внутренний контроль (самоконтроль) и внутренняя регуляция (саморегуляция) [36].

Социальный характер всегда присущ ответственности личности, так как это ориентация на выполнение конкретных социальных требований, норм и моделей поведения в соответствии с его местом в системе социальных отношений. Необходимой задачей считается воздействие выполняемых личностью социальных ролей на ее психологические особенности [31,33]. Принцип единства, деятельности и сознания является одним из основных методологических принципов отечественной психологии, на котором должен рассматриваться этот вопрос, разработанном в трудах Б.Г. Ананьева, А. Леонтьев, С. Рубинштейн и др. Данный принцип включает в себя одновременное проявление и формирование психических свойств в процессе его профессиональной деятельности. Российские психологи проводили исследования, в которых видно, как личностные черты, сформировавшиеся при выполнении своей профессиональной и функциональной роли, становятся чертой характера и начинают проявляться во всех остальных сферах жизни данной личности [59]. Состояние, когда происходит адаптация к условиям профессиональной деятельности личности является одним из важных показателей овладения той или иной профессионально-функциональной ролью. Адаптация основана на пассивно-адаптивных связях и на активных преобразователях личности с окружающей средой, представляющих неразрывное единство тех и иных форм общения. В исследованиях Э.А. Климова говорится, что адаптация создает соответствующий индивидуальный стиль личности. А данный стиль личности может успешно выполнять свою профессиональную и функциональную роль [5].

Творческие способности – это важное условие для профессионального развития педагога нового типа в системе инновационного образования. Помимо этого, творческие способности способствуют успешному

осуществлению педагогу профессионального жизненного пути и создание возможностей, способствующие каждому члену педагогического коллектива для эффективного выполнения социальных ролей, определяемых спецификой профессиональной деятельности [33].

В системе отношений каждый выполняет определенные социальные роли и тот, что выполняет их качественно уровень притязаний индивида. Это можно выделить как важную характеристику деятельности. Обычно уровень стремления – это степень сложности цели, к которой стремится данный человек.

В границах любой деятельности у человека появляются конкретные цели, так как он является объектом. При успехе человек чаще всего чувствует себя удовлетворённым. Вот поэтому притязания любого уровня личности во многом обусловлены желанием познать удачу и избежать неудач. В общем, известное несоответствие уровня стремлений и возможностей его непосредственного осуществления является в развитии личности существенным моментом: несоответствие мобилизует нашу активность, заставляет нас напрягаться, активизирует нашу деятельность. Существует ряд факторов под влиянием, которых уровень притязаний индивида формируется: стандарт успеха, существующий в социальных группах, к которым он принадлежит; его самооценка (включая чувство собственного достоинства); прошлый опыт; степень усвоения соответствующей социальной роли; успех и неудача на пути к цели.

Тесную связь образуют уровень стремления и степень вступления в определенную социальную роль. При успехе притязания не всегда могут быть высокими и обычно могут не возрастать, но это при условии, если та или иная роль не усваивается личностью.

Рассматривая уровень притязаний личности в сфере профессиональной деятельности, российские исследователи отмечают, что они зависят от пола, возраста, образования, и социального происхождения. Выяснилось, что возраст влияет на требования, связанные с «творческими» потребностями. У

них происходит первоначально увеличение, а затем уменьшение. Эта точка зрения отличается в разных профессиональных группах [13].

Задачи, которые создают в системе управленческих отношений, связанные с оптимизацией деятельности личности требуют выявления факторов. Они влияют на динамику уровня его притязаний в рамках соответствующих социальных ролей. Высокий уровень профессиональных устремлений и соответствие устойчивой, адекватной самооценке характеризуется успехом сотрудников в своей профессиональной деятельности.

На сегодняшний день управляющий системы образования обязан иметь в виду, что существует важное и необходимое условие для эффективного стимулирования трудовой активности - это регулярное исследование уровня требований работников. Н. Зубов делает акцент на побуждение сотрудников к достижению целей в образовании путем обучения и влияния на трудовую мотивацию, тем самым он делает акцент на профессиональные управленческие способности современного лидера [2].

В ходе коллективной трудовой деятельности с целью координации собственной работы работникам следует вступать в контакты товарищ со товарищем. От степени такой координации во многом зависит результативность работы коллектива педагогов [8]. В свою очередь, данный уровень есть величина, выводная от той либо другой степени эмоциональной сопоставимости членов группы, какую возможно кратко определить. Чтобы оптимизировать работу следует принимать во внимание персональные психические свойства любого человека и вероятные результаты, которые вызваны сочетанием сведений людей при создании последующей реорганизации структуры образовательного учреждения.

Существует сходство и отличие в психологической сопоставимости. В результате работы коллектива в образовании данное приводит к взаимодополняемости людей, но непосредственно педагогический состав предполагает собою абсолютно определенную целостность. В абсолютно

всех без исключения областях совместной человеческой работы значимое место отдается роли психологически консистентных групп. Наилучшая срабатываемость при наличии эмоциональной совместимости членов группы, а также в результате – огромной производительности профессиональной работы. Н.Н. Обозов выделяет итоги работы, эмоционально-энергетические затраты и удовлетворение работой. Все выделенное автором является аспектом оценки совместимости и срабатываемости [37].

Совершенствование общественной рефлексии и оберегание открытого многофункционального элемента «Я-концепции», равно как «зеркальное Я» это необходимость любого руководителя. Именно это дает гарантии доступности личности, дает возможность наблюдать на реакции подчиненных на принятые решения, не терять из поля зрения финансовые, организационные результаты административных решений [34].

Кроме выше рассмотренных психологических нюансов необходимо сосредоточить внимание на моральные аспекты культуры управления.

Некоторое число деловых людей руководствуется строгих нравственных ценностей в обыденной жизни, динамика деловой жизни просит от них обладать вспомогательными крепкими нравственными основами.

Потребность повышения качества морального сознания особенно неоспорима в мире перемен в организации управленческой работы.

Каждый руководитель зачастую встречается с потребностью принимать подобные постановления, которые устанавливают перед ним непростые моральные трудности, и в подобных моментах он никак не волен поменять что-либо: он должен осуществлять постановления, в следствии каковых требуется выбирать между равно важными материальными ценностями и следованием устоявшимся нравственным основам; он оказывается в таком состоянии, что интересы его организации и миссии работы вступают в разногласие с индивидуальными делами определенных служащих или потребителей.

Отношение управляющего оказывает большое влияние на целую специфику этики управления, в значительном устанавливает её морально-психологический климат. Непосредственно на этом уровне создаются в первую очередь высоконравственные эталоны и примеры действия. Можно сделать акцент на основные требования к этике управления:

1. Желание обратить вашу организацию в дружный состав с значительными нравственными общепризнанными мерками общения;

2. При появлении вопросов и проблем, сопряженных с недобросовестностью, выявление ее причины;

3. При невыполнении работником вашего постановления, следует дать ему понять, что вам известно о данном, иначе он способен решить, что провел вас. Более этого, если управляющий не сделал подчиненному надлежащего замечания, в таком случае он попросту не выполняет своих обязательств и действует неэтично;

4. Замечание работнику должно отвечать моральным общепризнанным меркам. Соберите всю информацию согласно этому случаю. Подберите верную форму общения. Делайте ваши замечания один на один;

5. Оценка поступков и действий, а не персоны лица;

6. Укрепление у подчиненного чувства собственного достоинства. Хорошо сделанная работа заслуживает не только лишь материального, но также морального одобрения;

7. Льготы, используемые к руководителю, обязаны распространяться также на иных членов коллектива;

8. Доверие сотрудникам и принятие личных ошибок в работе;

9. Подход к работникам как к полноправным членам и к абсолютно всем с одними и теми же мерками;

10. Выполнение принципа распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше следует быть поощрение;

11. Подбор верной формы распоряжения.

При исполнении конечного требования в первую очередь необходимо принимать во внимание два условия: обстановку, наличие времени для нюансов и личность подчиненного: кто именно перед вами - добросовестный и высококвалифицированный сотрудник либо индивид, которого необходимо направлять на каждом шагу.

Управляющие – это субъекты этики управления, поэтому стоит определить их главные моральные прямые обязанности:

1. Руководители это пример высоконравственного поведения. Они должны жить в соответствии с ценностями, способствующими процветанию возглавляемых ими учреждений;
2. Лидеры несут ответственность за возможности возглавляемой ими организации;
3. Лидеры должны постоянно оповещать подчиненных о собственных намерениях;
4. Лидеры несут ответственность за развитие слаженно трудящегося коллектива, основанного на высоком уровне доверия;
5. Руководители отвечают за создание ситуации, поощряющей формирование личности и творчества.

В условиях развития управленческой культуры педагог зачастую создает акцент на одну собственную сильную сторону. Одна из данных сторон не всегда помогает дальнейшему пути формирования как самому руководителю, так также образовательной организации. Поэтому во многих случаях необходимо коллективное формирование эмоциональных и моральных основ культуры управления, что дает возможность говорить о необходимости развития управленческой культуры управляющего дошкольным образовательным учреждением [55].

1.2. Характеристика профессиональной деятельности педагога дошкольного образования

Культурное развитие человека - это процесс качественного изменения его знаний, взглядов, возможностей, чувств, норм деятельности и поведения. Для педагога процедура общекультурного формирования непременно сопрягается с проявлением личной активности, рвением к расширению собственного кругозора и эрудиции, к корректировке посредством воспитания в себе персональной системы норм поведения, к приведению ее в соответствие с общественно важными культурными образцами и нормами. Таким образом, в сущность общей базовой культуры педагога рационально ввести: культуру умственного и физического труда; культуру самообразования и саморазвития, самоорганизации; культуру быта; культуру общения и культуру досуга [53].

Общая культура педагога предполагает собою комплекс зрелости и развитости общественно важных личностных черт, реализованных в его высококлассной деятельности. Культуру допускается анализировать и как итог индивидуального развития, демонстрирующий уровень освоения культурного опыта человечества отдельной персоной, степень формирования ее силы духа и возможностей, уровень интенсивности их проявления в практической деятельности, характер ценностей на определенном этапе формирования личности.

Педагогическая культура – это профессиональная культура человека, занятого педагогической работой, выражается в согласии педагогического мышления, знаний, созидательной работы, содействующая эффективной организации педагогической работы [42, с. 4].

Потребность культурологической подготовки педагогов подтверждена множеством экспертов, изучающих трудности дошкольного образования. Данное обуславливается целым рядом факторов.

Во-первых, постоянно увеличиваются требования к степени

подготовки педагога, усиливается созидательное начало, независимость в его деятельности, существует прямая зависимость успешности работы педагога от уровня его общей культуры. Воздействие уровня культуры на успешность педагогической работы в особенности влияет в условиях принятия педагогом серьезных решений, непредсказуемости и неопределенности результатов, отсутствия абсолютной информации о предметной сфере работы и об итогах реализации решения (противоположной связи) и точных критериев выбора подходящей логики решения трудности. Помимо этого, следует выделить, то что культурфилософские знания выступают как ценностно-ориентационная база работы педагога в условиях применения новых мыслей, технологий, концепций обучения и воспитания [56].

Во-вторых, непосредственно процесс образования считается не только и не столько способом освоения личностью конкретных знаний, сколько способом приобщения её к прогрессивной культуре [57,58].

В-третьих, сегодняшний педагог - это индивид, владеющий целым мышлением, способный собственными поступками не только добиваться запланированных целей, но также обеспечивать безопасные условия жизнедеятельности участников педагогического процесса; принимать во внимание во взаимосвязи интересы сообщества, отдельных компаний и свои индивидуальные; способный формировать удобные условия для общения, жизнедеятельности, сохранять функциональность и стабильность в работе разных систем. А это допустимо только в том случае, если он владеет значительной единой культурой, системными познаниями о взаимодействии человека с природой, окружением, государством; четко представляет себе значимость образовательных процессов и концепций, своей работы в мировом культурном процессе, в контексте этнической культуры [65].

В-четвёртых, приобщение будущих педагогов к нынешней мировой и отечественной культуре представляет, как важное средство развития у них духовности. Моральный упадок, погрузивший в последнее время наше общество, можно преодолеть только на основе приобщения к морально-

духовной деятельности, которая считается базой с целью личностного изучения культуры [70].

В-пятых, интенсивное приобщение к драгоценностям мировой и этнической культуры в форме религиозно-созидательной деятельности считается, пожалуй, одним-единственным и необходимым средством самореализации созидательной личности, ее самоутверждения, раскрытия абсолютно всех ее сущностных сил [69].

Необходимо выделить, что анализируемый педагог находится в области образования.

В Законе «Об образовании» в статье 10 «Структура системы образования», в пункте 4 дошкольное образование занимает свое личное место. Оно не входит не в одно другое. Помимо всего этого, данное образование так же занимает первое место в уровнях профессионального образования. Уже из него ребенок переходит на следующую ступень – начальное образование и так далее [61].

Область дошкольного образования весьма неповторима и специфична. Она не похожа не на один другой уровень образования. А собственно: дети пребывают в детском саду полный день - 12 часов; педагог находится с каждым ребенком в непосредственном контакте; в отличие от иных сфер в этой устанавливаются и исполняются не только просветительные миссии и проблемы, а также воспитательные и развивающие.

Так же нужно выделить значимость нормативно-правовых документов в дошкольном образовании. Это такие документы, как:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». Регулирует административные и финансово-экономические взаимоотношения, сущность образования, более детально регламентирует полномочия и ответственность участников образовательного процесса [61];

2. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (далее ФГОС ДО). Стандарт включает требования к итогам освоения программы. Выделяется для педагогов ориентир конечной

миссии их работы. В ФГОС ДО отмечено, что одним из неотъемлемых разделов программы любого ДОУ считается пункт «планируемые результаты освоения детьми основной общеобразовательной программы дошкольного образования». В данной области описываются немые интегративные свойства, которые дошкольник приобретает в следствии развития программы. Педагоги с помощью мониторинга на различных этапах закрепляют уровень развития детей, для того чтобы понимать, над чем необходимо работать дальше [60].

Поскольку ФГОС ДО призван регулировать трудности, сопряженные с повышением качества образования, главное внимание педагога должно быть ориентировано на обеспечение соответствующих условий с целью формирования личности дошкольников, активизацию инновационной работы и на изменение подходов к организации учебно-воспитательного хода. Профессиональный стандарт педагога ДОУ. В нем в пункте 4.5 описаны профессиональные компетенции педагога дошкольного образования, отображающие особенность деятельности на дошкольном уровне образования.

Один из значимых обстоятельств эффективного введения ФГОС ДО считается организация формирующей предметной и пространственной среды.

Развивающая предметно-пространственная среда выбирается с учетом интеграции образовательных направлений. Материалы и спецоборудование для одной образовательной области имеют все шансы применяться и в процессе реализации иных сфер [48].

При организации предметной среды педагог ищет и находит решение проблемы по созданию зоны для следующей разработки. Для этого подбираются материалы, которые предназначены для ребенка конкретного возраста, но помимо них содержит приблизительно 15% материалов, направленных на ребенка более старшего возраста (приблизительно на год). Данное разъясняется соответствующими факторами [71]:

–для детей, которые в развитии продвигаются вперед следует использовать более сложное содержание;

–есть перспектива саморазвития с новым, более трудным материалом.

В дошкольной образовательной организации есть своя среда. Она постоянно подвергается обновлению и развитию, тем самым провоцируя на появление и формирование познавательных интересов детей, волевых качеств, эмоций и чувств.

3. Согласно Профессиональному стандарту у педагога дошкольного образования есть ряд трудовых функций, которые он должен выполнять:

3.1. Знать специфику образования дошкольников и характерные черты организации образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста;

3.2. Понимать общие закономерности развития детей в раннем и дошкольном детстве; характерные черты развития и формирования детской деятельности в раннем и дошкольном возрасте;

3.3. Обладать способностью организовывать виды работы, проводимой в дошкольном возрасте: наглядно-манипулятивную и игровую, обеспечивающую развитие ребенка. Осуществить различную деятельность дошкольников;

3.4. Владеть теорией и педагогическими методами физического, познавательного и индивидуального развития ребенка раннего и дошкольного возраста;

3.5. Уметь составлять план, в соответствии с ним осуществлять и анализировать просветительную работу с ребенком раннего и дошкольного года в соответствии с ФГОС дошкольного образования;

3.6. Уметь составлять план и корректировать образовательные задачи (вместе с психологом и другими экспертами) по итогам мониторинга, с учетом личных отличительных черт развития каждого ребенка раннего и/или дошкольного возраста;

3.7. Реализовать педагогические рекомендации экспертов (специалиста по психологии, логопеда, дефектолога и др.) в работе с ребенком, испытывающим проблемы.

4. Образовательная программа дошкольного образования. Она разрабатывается, утверждается и реализуется в дошкольном образовательном учреждении (группе). ООП разрабатывается в соответствии с федеральным государственным стандартом дошкольного образования, с учетом соответствующих примерных основных образовательных программ дошкольного образования. Сюда входят такие программы, как: «Истоки», «Теремок», «ПРОдетей» и др.

Все без исключения эти приведенные особенности и документы оказывают непосредственное воздействие на педагога.

И перед тем как перейти к характеристике профессиональной деятельности педагога дошкольного образования необходимо определиться в какую классификацию согласно профессиям, он вступает.

Станем опираться на классификацию профессий Е.А. Климова. Он всю классификацию разделяет на ярусы, в целом их четыре. Нас больше всего интересует первый ярус – «Типы профессий».

В соответствии с предметом (объектом) работы Евгений Александрович подчеркнул пять видов специальностей:

1. Профессии типа «Человек – природа»;
2. Профессии типа «Человек – техника»;
3. Профессии типа «Человек – человек»;
4. Профессии типа «Человек – знаковые системы»;
5. Профессии типа «Человек – художественный образ».

Из выше перечисленного наш тип профессии – это «Человек-человек». Рассмотрим поподробнее.

Первая отличительная черта этого вида заключается в том, что главное содержание работы тут сводится к взаимодействию между людьми.

В дошкольном образовательном учреждении педагог, исходя из

особенностей индивидуального развития ребенка, определяет формы и способы работы с ним, отбирает материал и дает его ребенку, используя эту либо другую ситуацию к его дальнейшему продвижению.

Любая отличительная черта любой профессии требует от человека двойной подготовки:

1. Необходимо научиться, уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми, понимать людей, ориентироваться в их особенностях;
2. Необходимо быть подготовленным в той или другой области производства, науки, техники, искусства и т.д.

В выделенной нами области профессий выделим несколько подтипов, чтобы дать точное понятие нужного нам:

1. Профессии, которые связаны с управлением производства, руководством людьми, коллективами;
2. Профессии, которые связаны с воспитанием и обучением людей, организацией детских коллективов, профессиональной подготовкой;
3. Профессии, которые связаны с материально-бытовым, торговым обслуживанием людей;
4. Профессии, которые связаны с информационным обслуживанием людей;
5. Профессии, которые связаны с информационно-художественным обслуживанием людей и руководством художественными коллективами;
6. Профессии, которые связаны с медицинским обслуживанием людей.

Второй подтип подойдет к нашему рассмотрению, так как тут находятся напрямую педагогические специальности. Установим, что такое педагогическая специальность. Это род трудовой деятельности, требующий конкретной подготовки (умственной, морально-этической, психофизической), осуществляемой в основном в учебно-воспитательных организациях. В эту группу входят такие специальности, как: воспитатель ДООУ, учитель, тренер, инженер по подготовке сотрудников, инструктор-летчик, репетитор цирковых номеров, учитель по технике речи.

Проанализируем специфику педагогической профессии «воспитатель».

Согласно истории педагогики, все понимают, что сама профессия «воспитатель» возникла относительно не так давно, до этого она носила иное наименование и обладала совсем другим характером.

Профессиональная педагогическая работа имеет роль в специально организованных обществом образовательных учреждениях: дошкольных организациях.

В многочисленных изучениях отечественных экспертов рассмотрен вопрос выделения отличительных черт педагогической работы педагога дошкольного образовательного учреждения. Исследование данных трудов позволил установить, что особенность профессиональной деятельности педагога дошкольного образовательного учреждения расширяется на все ее элементы: функциональный, организаторский и коммуникативный [10, 26].

Цель педагогической работы педагога ДОО сопряжена реализовывать миссии воспитания. Она рассматривается на сегодняшний день как общечеловеческий идеал, который идет с глубины веков гармонично сформированной личности. Решая конкретизированные вопросы по воспитанию и обучению согласно разным тенденциям, мы приходим к достижению общей стратегической цели.

Учитывая способности человека, ему предъявляется комплекс требований. Он включает в себя создание и разработку цели деятельности педагога и происходит как отражение тенденции развития общества. С одной стороны, здесь заключен круг интересов и ожидания различных социальных и этнических групп, а с иной - необходимости и желания отдельной персоны. А.С. Макаренко выделял особое место разработке проблемы целей воспитания. Он был приверженцем педагогического проектирования личности, а цель педагогической работы представлял в программе формирования личности и ее личных коррективов [39]. При решении социально - педагогических вопросов осуществляются миссии педагогической работы.

Для развития целей была выстроена следующая закономерность. Сначала формируется детальная программа, в которой по этапам выстроено движение к высшей цели, то есть развитие личности в гармонии с самой собой и обществом. Преподавательский процесс равно как целостность целей и содержания есть функциональная основная единица, выражающая все без исключения качества преподавательской работы. Педагогическое воздействие представляется как единое. Данное свойственно абсолютно всем формам педагогической работы (задания, экскурсии, беседы и т.п.), но не сводится ни к одной из них. Педагогическое действие педагога сперва представляется в форме познавательной проблемы. Первоначально познавательная задача разрешается психологически. А уже как следующий этап переходит в конфигурацию практического преобразовательного действия. При этом выявляется расхождение между средствами и объектами педагогического воздействия, что влияет на итоги действия педагога. В связи с данным из формы практического действия действие вновь переходит в конфигурацию познавательной задачи, требование которой делаются более полными.

Таким образом, работа педагога - воспитателя это процесс решения многочисленного множества вопросов различной степени сложности. Решение вопросов почти никогда не лежат на поверхности. И данное суждение является своеобразной характерной чертой педагогических вопросов. Они зачастую требуют интенсивной деятельности мысли, рассмотрения множества условий обстоятельств и факторов [52].

В дошкольном возрасте формирование не означает неотъемлемое усвоение знаний в конкретном объеме. Это отличает его от образования на прочих возрастных этапах развития ребенка.

В дошкольном образовательном учреждении педагог, отталкиваясь от отличительных черт индивидуального развития ребенка, определяет формы и способы работы с ним, отбирает материал и дает его ребенку, используя ту или иную ситуацию к его дальнейшему продвижению.

В педагогической работе главный вид, который можно выделить конкретно в педагогическом целостном процессе это деятельность по воспитанию и образованию. Педагогическая работа, которая руководствуется разнообразными типами работы воспитанников и создана для того, чтобы решить вопросы по гармоничному развитию личности и ориентирована на систему воспитательной среды называется воспитательная деятельность [25]. А образование - это вид воспитательной работы, ориентированный на управление преимущественно познавательной работы дошкольников.

Воспитательная деятельность, исполняемая в рамках любой организационной формы, не притесняет непосредственного достижения цели, поскольку она достижима в ограниченные временными рамками организационной формы срока. Воспитательная работа разрешает вопросы определенного характера, которые направлены на цель. Для эффективного решения общевоспитательных вопросов выделяется важный аспект. Он является переменной в сознании воспитанников, проявляющийся в поведении, эмоциональных реакциях и деятельности [33].

Необходимо выделить, что работа по воспитанию осуществляется за весь период, проведенный ребенком в дошкольном учреждении. Это:

1. Образовательная деятельность в режимные моменты;
2. Организованная образовательная деятельность;
3. Самостоятельная деятельность детей.

Рассмотрев цели и разновидности профессиональной работы педагога дошкольного просветительного института, примем во внимание структуру педагогической работы в ДОУ.

Согласно данным исследования Н.В. Кузьмина подчеркнула в структуре педагогической работы педагога детского образовательного учреждения три взаимозависимых элемента: функциональный, организаторский и коммуникативный. Чтобы добиться успеха в осуществлении данных функциональных видов педагогической работы нужны соответствующие возможности, проявляющиеся во умениях [25].

Конструктивная деятельность, в свою очередь, распадается на:

1. Конструктивно – содержательную. В ней подбирается материал, планируется и создается педагогический процесс;
2. Конструктивно – материальную. Проектируется учебно-материальная база педагогического процесса;
3. Конструктивно – оперативную. Планируются свои действия.

Работа по организации подразумевает выполнение системы действий. Названная система действий нацелена на различные виды работы на включение обучающихся, формирование коллектива и систему коллективной работы.

Работа по коммуникации ориентирована на формирование педагогически целесообразных взаимоотношений педагога с воспитанниками, другими педагогами детского образовательного учреждения, представителями общественности, родителями. Каждая деятельность может быть совершена при наличии у педагога различных умений.

Теперь поподробнее о каждой из них.

Конструктивная деятельность может быть осуществлена при присутствии у педагога аналитических, футурологических и проектированных умений. Аналитические умения: объяснять каждое педагогическое проявление, грамотно распознавать педагогическое явление, вычленять главную педагогическую проблему. Футурологические мастерства - отчетливо представлять в сознании конечный итог. Проективные умения: перечислять цели и сущность образования и обучения в определенные педагогические проблемы, принимать во внимание потребности обучающихся, выбирать виды работы, планировать индивидуальную работу с воспитанниками, планировать систему способов стимулирования активности ребенка.

К деятельности по организации - относят мобилизационные, развивающие и ориентационные умения.

Мобилизационные умения - это способность заинтересовать внимание ребенка и развивать у них устойчивый интерес к учению, труду и иным видам работы, выработать необходимость в познаниях. Информационные умения содержат в себе способность изъяснить материал, функционировать с источниками.

Ориентационные умения - способность выработать установки по отношению к ценностям воспитанников, то есть это отношение к труду, явлением природы и общества.

Коммуникативная деятельность имеет в себе два умения. Перцептивные умения - умения понимать других, их личностные характерные черты, устанавливать характер переживаний, видеть основное в человеке. Способность общения - умение разделять интерес и сохранять его устойчивость, анализировать действия, решать конфликты воспитанников [46,47].

Педагогическая техника - комплекс умений и способностей, необходимых с целью стимулирования активности ребенка, и группы в целом; важнейшее средство воспитания – это развитие речи педагога, то есть точное произношение, равномерное дыхание, способность управлять собственным телом, корректировать собственные психические состояния [54].

Таким образом, в отличие от установленного в психологии понимания деятельности как многоуровневой концепции, элементами которой считается цель, мотивы, действия и итог, - применительно к высококласной деятельности доминирует аспект выделения ее частей равно как относительно независимых многофункциональных разновидностей деятельности педагога детского образовательного учреждения: функциональный, организаторский также коммуникативный.

Несомненно, что на сегодняшнем этапе в дошкольном образовании профессиональная деятельность педагога считается основным звеном в области дошкольного образования. Для эффективного осуществления

функциональных видов педагогической работы нужны надлежащие способности, проявляющиеся в умениях. Следовательно, увеличивается и необходимость в знающем и высококлассном педагоге дошкольного образования.

1.3. Специфика управленческой культуры руководителя ДОО

В соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании», концепция образования считается одним из условий экономического и социального прогресса общества и должна быть направлена на формирование личности воспитанника, на формирование условий с целью его последующего самоопределения и самореализации. Тем самым, во всей системе отечественного образования встаёт задача поиска новых подходов к управлению образовательными учреждениями с целью решения вопросов, которые ставят перед дошкольной образовательной системой на сегодняшний день государство и социум [61].

И в тоже время специалисты делают неутешительные выводы к принятию соответственных административных решений относительно существенной части нынешнего менеджмента дошкольного образования низкой практической готовности к результативной (эффективной, продуктивной) деятельности.

Недостаток культуры – это серьезная и актуальная проблема.

А что такое культура?

«Культура – (от лат. cultura – возделывание; воспитание, образование, развитие, почитание) исторически конкретный уровень формирования общества, креативных сил и возможностей человека, выявленный в типах и формах организации жизни и работы людей, в их отношениях, а также в формируемых ими материальных и духовных ценностях» [4].

Для управляющего детским садом исключительно важным считается осознание того, что управленческая работа в контексте культуры является процессом креативности. А ее итоги имеют персональный, креативный вид и регуляция профессиональных отношений обуславливается комплектом принятых ценностей и способов деятельности. Для этого необходимо:

1. Овладеть мастерством нахождения в ситуации непрерывного креативного поиска инновационных, альтернативных, личностно-ориентировочных методов реализации функций управления;

2. Обеспечить управленческой деятельности системность, общественную ориентированность, научность, синергетичность, оптимальность итогов;

3. Инициировать достижение новых качественных и количественных индикативных характеристик в развитии всех субъектов образовательного процесса.

Руководство деятельностью воспитанников это неотъемлемая часть педагогической специальности [32, 41].

Отличие профессионально-управленческой компетентности «лидера», «менеджера» в обширном круге интересов, предприимчивости и общей культуре. Управляющему дошкольной образовательной организацией эти качества могут помочь во многих аспектах. Незамедлительно регулировать педагогические и управленческие проблемы, целесообразно расставлять состав кадров и разделять их прямые обязанности, заинтересовывать любого работника, его профессионально-педагогическую деятельность в приоритетных направлениях, определяемых планом развития [23].

Высокий уровень управленческой культуры, по мнению А. Агеева и М. Грачева, выражается в способности вести за собой людей, формировать структуру ценностей, реализовывать функции «социального архитектора». Навыки управления, способность обучать и развивать подчиненных, а также умение формировать коллектив, по мнению М. Вудкока и Д. Френсис условия для современного лидера. Некоторые ученые называют более 200 свойств, определяющих эффективного управленца [21,22].

У управляющего ДОО, обладающего высоким уровнем культуры, должны быть профессиональные, личностные и деловые качества.

Грамотного профессионала можно определить через его профессиональные навыки. И это:

1. Высокий уровень образования, педагогического опыта, компетентности в педагогической специальности;

2. Широта представлений, эрудиция, глубокое знание не только лишь своей, но и смежных областей работы: психологии, экономики, менеджмента;

3. Желание к непрерывному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению находящейся вокруг реальности;

4. Отбор новых форм и способов работы, помощь находящимся вокруг в овладении ими, их обучение;

5. Способность рационально использовать время, планировать свою работу [28].

У управляющего его индивидуальные качества должны быть почти идентичными с качествами других сотрудников его организации, стремящихся, чтобы их уважали и с ними считались. И это такие качества, как:

1. Большие нравственные эталоны;
2. Физическое и психологическое состояние здоровья;
3. Внутренняя и внешняя культура;
4. Справедливость, честность;
5. Отзывчивость, забота, дружелюбность к людям;
6. Оптимистичность, уверенность в себе.

Однако обладание ими – тоже в целом только предпосылка для эффективного управления. И данные качества более относятся к личным. А управляющим делают человека деловые качества:

1. Способность организовать деятельность подчиненных. Это обеспечение ее абсолютно всем необходимым, постановка и распределение задачи, согласование и контролирование их выполнение;

2. Доминантность, честолюбие, высокий уровень требований, стремление к самостоятельности, власти, лидерству в различных условиях, решимость, уверенность, настойчивость, воля, бескомпромиссность;

3. Коммуникабельность, общительность, способность расположить к себе людей, уверить в правильности собственной точки зрения (эксперты считают, что 80 процентов знаний менеджера должны составлять знания о человеке);

4. Предприимчивость, своевременность в решении вопросов, умение сосредоточиться на главном;

5. Способность регулировать собой, своим поведением, отношениями с находящимся вокруг;

6. Желание к преобразованиям, нововведениям, готовность к риску.

По мнению Л.И. Фалюшиной признаками высокого уровня управления детским садом являются [58]:

1. Престиж дошкольной организации при высокой оценке работы педагогов с родителями и детьми;

2. Успешность работы педагогов и детей;

3. Поддержка здоровья ребенка;

4. Абсолютное усвоение выбранных программ, высококачественная подготовка детей к школе;

5. Положительная атмосфера в коллективе;

6. Обстановка творчества, сотрудничества.

Из выше изложенного в современных условиях можно сделать вывод, что управляющий дошкольной образовательной организацией это руководитель, который владеет высокой культурой работы по управлению. Для большинства экспертов управление – это вид работы и способ перевода педагогической концепции в новое качество и состояние путем влияния на объекты и субъекты [11]. Множество ученых и практикующих экспертов имеют мнение из двух позиции по поводу управленческой деятельности и управления. Во-первых, это конкретный, независимый вид профессиональной работы со своей неповторимой структурой. Во-вторых, способ перевода образовательной системы в качественное новое состояние путем влияния на количественные и качественные свойства ее частей.

Различные исследователи выделяют в структуре управленческой культуры различные компоненты. Так, по мнению В.А. Сластенина, компонентами управленческой культуры являются: когнитивный, аксиологический и праксиологический [50].

Знаниевый компонент включает знания о современных подходах к организации и управлению образовательным процессом в ДОО, осознание вариативности содержания дошкольного образования с учетом объективным и индивидуальных условий.

Аксиологический, нацелен на ценностную часть: развитие ценностного взаимоотношения руководителей и педагогов ДОО к своему труду, формирование ценностных установок на профессиональные саморазвития себя и коллег;

Праксиологический, ориентирован на деятельность, практику: сопровождение в развитии интеллектуально-познавательных умений, профессиональных компетенций, формирование и поддержание оптимального психологического климата в коллективе.

Все компетенции в совокупности – это то, чем должен владеть современный управляющий ДООУ. А именно профессиональные, социальные, а кроме того также личностные, профессионально-значимые компетенции. Исследователи (Белая К. Ю., Бондаренко А. К., Поздняк Л. В., Шкатулла В. И., Демурова Е. Ю., Островская Л. Ф., Дик Н. Ф., Иванова Н. Б.) фиксируют в структуре «управленческого цикла»:

1. Объекты (цели, содержание, средства, методы, приемы, среда, результаты);
2. Субъекты управления (ребенок, педагог, специалисты, родители);
3. Прямые и обратные связи (педагогический совет, тренинги, указания, убеждение, общение, взаимодействие, конференции, круглые столы и так далее);

4. «Механизмы воздействия» субъекта управления на объект (проектирование, самооценка, аттестация, самоанализ, диагностика и так далее) [1,2,5, 9, 10,38].

Так же выше перечисленные авторы выделяют следующие признаки культуры управленческой деятельности управляющего:

1. Рациональность и целеполагание;
2. Системность. Сюда относится целое «видение» объектов и субъектов образовательного хода, представленных в проектируемых моделях образовательных действий (воздействий, взаимодействий);
3. Сбор, хранение, переработка и структуризация статистической информации. А также ее учет при принятии управленческих заключений и осуществлении административных операций;
4. Вариативность образовательных проектов и их компонентов, обеспечивающая субъекту управления «необходимое разнообразие», обеспечивающее адекватность управленческого вмешательства;
5. Многовариантность образовательных технологий, гарантирующая приемлемость, качество и результативность установленного решения [2, 6].

Если в управленческой деятельности собраны все выше перечисленные признаки, то в таком случае данное считается признаком административной культуры управляющего. Сущность данного признака может быть раскрыта и осмыслена только через диалектику отношений педагогической концепции и модификации управления [26].

Единство педагогической концепции, согласно суждению доктора педагогических наук Р.М. Чумичевой, обеспечивается [27]:

1. «Деревом целей». Оно пронизывает концепцию, программу развития ДОО, единую образовательную программу ДОО, годовой проект руководителя, календарно-тематические планы педагогов и экспертов;
2. Индивидуальными педагогическими технологиями, применяемыми в педагогическом процессе, приемами, способами, методами деятельности, формами организации работы, принципами создания среды;

3. Контролем за статичными и меняющимися качественными характеристиками объектов педагогической концепции относительно стереотипов образования и субъектов на базе исследовательских методик;

4. Знанием и учетом своеобразных и педагогических закономерностей, отражающихся на качестве педагогического процесса и развитии личности ребенка и специалиста [49].

Выделяемые факторы большое внимание оказывают на эффективность деятельности. Поэтому нужно понимать их и учитывать для того чтобы достичь значительных результатов в управленческой работе. Сформировавшаяся в коллективе концепция отношений управляющего с подчиненными это один из важных факторов.

Главное значение для достижения успеха в работе всего учреждения можно увидеть через вид данных взаимоотношений, климат в коллективе и его преобладающий настрой.

Значительную роль в жизни современного общества отводят этике и этикету. Они составляют поведенческую культуру. В наше время руководители все без исключения большее внимание обращают на выполнение правил этики и этикета. Это помогает им показать своим сотрудникам высокий уровень собственных деловых, высококлассных и коммуникативных качеств [67].

Продолжительным и непростым выделяют процесс формирования делового сотрудничества в коллективе. У него зависимость от управляющего этого учреждения в главную очередь, который должен уметь организовать общую деятельность абсолютно всех сотрудников, корректно оказывать поддержку педагогам в работе с ребенком и родителями, в их социальной деятельности, находить персональный подход к любому работнику [68].

Действия управляющего и нравственное качество задают тон отношениям во всем коллективе. Работа управляющего ДОО непростая и разносторонняя. Основной целью выделяется сплочение педагогического

коллектива на базе единых целей, задач, содержания работы учреждения. От современного управляющего требуются умения [66]:

1. Обнаруживать на базе учета индивидуальных стремлений лучшие стороны коллег;
2. Воздействовать на формирование доброжелательных отношений в коллективе;
3. Контактировать с сотрудниками (педагогическая этика, тактичность, деликатность, доверительный тон общения и др.).

Каждое отмеченное свойство считается важным для формирования атмосферы доверительного партнерства в ДОО.

«Лицо» ДОО определяет его педагогический состав. У заведующего и старшего воспитателя есть своя роль, они создают коллектив, сплачивают, превращают в трудоспособную созидательную. Управляющий и старший воспитатель отвечают за систему целостного педагогического процесса в учреждении. Важное качество, которое необходимо для высококласной работы, в процессе которой появляются деловые взаимоотношения – это манера поведения управляющего, его настойчивость, целенаправленность и последовательность [24].

У педагогов, как правило есть потребность в почтении и самоуважении. Для них весьма ценны разнообразные формы морального одобрения, атмосфера хороших отношений в коллективе. Следовательно, следует принимать руководителю во внимание данные характерные черты, проявлять больше такта, отзывчивости, доброжелательности в общении с педагогами [62].

Действия управляющего ДОО – своего рода моральный ориентир, обязывающий равняться под него педагогов. Это обязует его быть ответственным, идеально выполнять свой высокопрофессиональный долг.

Руководителю следует видеть, какие свойства и характерные черты его поведения члены коллектива предпочитают в нем больше всего, а которые – меньше. Понимание современного этикета расширяет внутренний мир

человека, создает вероятность для успешного общения с находящимся вокруг людьми, дает возможность исключить собственные погрешности в взаимоотношениях с людьми и устранить проблему недопонимания со стороны других соучастников делового и личного общения. Высококласные знания и личностные качества, возможность наладить связь и понимание с подчиненными создают успех работы управляющего [63].

Остановимся и проанализируем моральные качества управляющего, а также личностные и профессионально-важные нравственные качества, содействующие построению в рамках организации образовательного процесса целесообразных отношений.

Э. А. Уткин [2,6] дает основную характеристику личного облика («лика») управляющего дошкольной образовательной организации. Это нравственная оценка, какую можно представить, как заключающуюся из трех групп качеств и (либо) в трех измерениях:

1. Общие нравственные качества:

- 1.1. Патриотизм. Здесь отмечается верность Отечеству, приоритет общественных интересов, выполнение и формирование лучших обычаев своего народа;

- 1.2. Гуманность. Сюда входит уважительное отношение к человеку, направленность на его индивидуальное достоинство, уверенность в его способность к совершенствованию;

- 1.2. Справедливость содержит объективную оценку личностно-деловых качеств людей и их работы, принятие их индивидуальности, открытость с целью оценки, самокритичность.

2. Конкретные нравственные качества:

- 2.1. Гражданская совесть – перед обществом и людьми обостренное ощущение личной ответственности;

- 2.2. Нравственная воля – способность достигать цели, покорять уважение у людей, здесь же находится самодисциплина;

2.3. Профессиональная порядочность – деловая строгость, отдача в работе, способность сказать истину в глаза;

2.4. Коллективизм – дисциплинированность, организованность, коммуникабельность;

2.5. Мужество – решимость, способность переносить индивидуальные проблемы и служебные неудачи;

2.6. Принципиальность – уважение мнения других, поддержка тех, кто очутился в беде.

3. Специфические нравственные качества:

3.1. Трудолюбие – личный пример отношения к должностным правам и обязанностям;

3.2. Скромность – рациональное применение власти, критическое отношение к собственным заслугам и минусам;

3.3. Ответственность – целостность слова и процесса;

3.4. Щедрость – бескорыстие, предоставление поддержки людям;

3.4. Оптимизм – уверенность в собственном нравственном выборе;

3.5 Великодушие – толерантность к минусам людей, способность прощать обиды.

Педагоги, в исследованиях Р.Х. Шакурова, на первое место среди качеств управляющего выдвигают отзывчивость, дружелюбность, твердость и деликатность. Большое внимание отводится данным качествам скорее всего тем, что они представляют особую значимость в удовлетворение нравственно-эмоциональных потребностей педагогического коллектива [68].

Отношения, которые культивируются в детском саду, переносятся на ребенка. Это является одной из особенностей дошкольной образовательной организации. Огромное воспитательное значение отводится обстановке в педагогическом коллективе ДОО, взаимоотношениям среди воспитателей, педагогов и управляющим. Ведь ребята, смотря на находящихся вокруг их старших, осваивают определенные моральные нормы и ценности, образцы общественных отношений. Черты личности детей и нравственные

характеристики непосредственно в дошкольном возрасте закладываются. Поэтому, исполняя функцию руководства педагогическим коллективом, управляющий ДОО и педагоги обязаны иметь в виду, что они формируют ту среду, в которой ребята узнают социальную реальность [7].

Согласно суждению О.С. Виханского и А.И. Наумова [8], профессиональная культура менеджера – это такая сфера личностного развития, на которую проявляют воздействие разнообразные условия, в том числе и условия эмоционального плана. Между тем управляющий обязан владеть определенной степенью мастерства. Компетентность как ключевая составная часть профессиональной культуры управляющего предназначается индикатором успешности последнего в данной роли.

Если у управляющего образовательной дошкольной организации обнаруживается недостаток моральных качеств, то это может привести к нарушениям в отношениях с сотрудниками. Отрицательно действуют на моральный климат в коллективе такие особенности управляющего, как высокомерие, чувствительность, гордость, дерзость, резкость, раздраженность, вспыльчивость, бесчувственность и т. д.

Важно отметить, вслед за такими исследователями, как А. К. Бондаренко, Л. В. Поздняк, В. И. Шкатулла [6], что еще особенностью дошкольной образовательной организации является то, что отношения, культивируемые управленческим и педагогическим персоналом, переносятся и на отношение к ребятам и среди детей.

Профессиональная культура, подобным способом, не заключается только из знаний и умений в высококласной деятельности. Данное представление существенно шире: профессиональная культура определяет личность управляющего, его умение и стремление реализовывать управленческую работу [29].

В целом, можно говорить, что профессиональная культура управляющего считается эволюционирующим, интегративным личностным

качеством, единство формирования которого гарантируется концепцией обучения в процессе постоянной профессиональной подготовки.

Поэтому при создании и осуществлении управленческой культуры в качестве управляющего дошкольной образовательной организации, управляющий обязан постоянно иметь в виду, что он создает эту среду и социально-образовательное пространство. В данном пространстве в свою очередь все без исключения участники образовательного процесса познают и осваивают важную социально-образовательную действительность.

Выводы по первой главе

В образовании руководство раскрывается равно как процесс, направленный, системно упорядоченный, содержащий разнообразные структурные элементы, взаимозависимые между собой, обеспечивающие единство, успешную реализацию целей образования, оптимальное формирование образовательного процесса. В управленческую культуру входят необходимость и умение принимать участие в управленческих действиях, то есть в управленческой деятельности; обладание знаниями, умениями и навыками в сфере управления; личная культура профессионала как субъекта межличностных взаимоотношений.

Профессиональная деятельность руководителя дошкольной образовательной организации должна иметь управленческую подготовку. То есть должна обладать определенными профессиональными качествами профессиональной культуры, составляющей которой является управленческая культура [30]. Это помогает обогатиться личности, расширяет ее возможности, включает в сферу социально-экономического взаимодействия с коллективом, формирует мотивационную сферу, изменяет ценностные ориентации.

В суть управленческой культуры руководителя входит необходимость целостного отражения культурного подхода и осуществления руководителем креативного управления.

Формирование управленческой культуры руководителя дошкольной организации будет более эффективным при следующих компонентах управленческой культуры:

1. Знаниевый;
2. Аксиологический;
3. Праксиологический.

4. ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Диагностика исходного уровня сформированности управленческой культуры руководителя ДОО

Первая глава содержит в себе теоретические аспекты проблемы исследования, так же в ней дана характеристика управленческой культуры и выделены компоненты управленческой культуры педагога дошкольной организации. После исследования, которое проведено было на основе теории, требуются опытно-поисковая работа.

Цель опытно-поисковой работы – реализация и оценка эффективности выделенных компонентов управленческой культуры руководителя дошкольной организации.

Опытно-поисковая работа была поделена на три этапа. Чтобы реализовать цель, которую поставили были поставлены следующие задачи:

1. На констатирующем этапе подбор методик диагностического исследования для изучения исходного уровня сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации, анализ полученных результатов;

2. Формирующий этап – реализация компонентов управленческой культуры руководителя дошкольной организации в соответствии с гипотезой исследования;

3. Контрольный этап – проведение повторного исследования с целью изучения итогового уровня сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации, анализ полученных результатов, оценка эффективности проведенной работы [16].

Опытнo-поисковая работа на основе выделенных этапов была проведена на базе МБДОУ «Детский сад № 72 г. Каменск-Уральского». В опытнo-поисковой работе задействованы 10 руководителей.

Чтобы реализовать поставленные задачи использовался целый комплекс методов: анкетирование, тестирование, методы первичной обработки данных.

Для изучения уровня сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации были выделены следующие компоненты:

1. Знаниевый;
2. Аксиологический;
3. Праксиологический.

Когнитивный компонент управленческой культуры состоит из системы знаний руководителя о сущности управления, о способах саморазвития и самообразования в области управления, об управленческих функциях.

Методика диагностики: анкета «Представления о менеджменте» Е.Ю. Зиминoй. В анкете содержатся вопросы, направленные на выявление знаний руководителей о сущности управления, об основных управленческих функциях (Приложение 1).

Аксиологический компонент управленческой культуры включает понимание руководителями важность управления в профессиональной деятельности, стремление руководителей повысить уровень управленческой культуры, сформировать мотивацию педагогической деятельности.

Методики диагностики: методика К. Замфира в модификации А. Реана.

Методика К. Замфира в модификации А. Реана «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (Приложение 2) ее цель выявить значимые для руководителей мотивы профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации:

1. Внутренняя мотивация (ВМ) – для личности имеет значение деятельность сама по себе;

2. Внешняя мотивация – в основе профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.). Внешние мотивы можно дифференцировать на внешние положительные (ВПМ) и внешние отрицательные (ВОМ) [45].

Полученные результаты дают основание определить мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К самым лучшим и оптимальным комплексам авторы методики относят два типа сочетания: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$. Наихудшим и нежелательным мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Оптимальный мотивационный комплекс мотивирует активность самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, и от этого ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак», тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Праксиологический компонент управленческой культуры – это комплекс уже сформированных управленческих умений. Он состоит из умения проектировать цели, планировать образовательную деятельность, организовывать деятельность детей, владеть приемами анализа и обобщения собственного педагогического опыта.

Методики диагностики: анкета «Управленческие функции руководителя ДОО» (К.Ю. Белая).

Анкета «Управленческие функции руководителя ДОО» направлена на самооценку руководителями управленческих функций – целеполагания, планирования, организации, контроля (Приложение 3).

Для того, чтобы сделать вывод, нужно подвести итоги проведения методик об уровне сформированности управленческой культуры руководителя дошкольной организации:

1. Высокий:

1.1. Сформированы основные понятия управления. Есть представления об управленческих функциях;

1.2. Сформирована система внутренней мотивации профессиональной деятельности, руководитель стремится к саморазвитию;

1.3. Руководитель владеет основными управленческими функциями, технологиями самоанализа, умениями выделять и анализировать цели и результат образовательного процесса и его условия, проектировать, реализовать и анализировать результативность профессиональной деятельности; руководитель умеет дифференцировать виды и способы воздействия при общении; обладает организационными и коммуникационными способностями;

2. Средний:

2.1. Сформированы частично, фрагментарно только представления об управлении и управленческих функциях;

2.2. Недостаточно сформирована внутренняя мотивация, отсутствует сложившаяся система саморазвития, на ориентацию саморазвития влияют различные условия;

2.3. Руководитель частично владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль); испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и организаторские способности сформированы на среднем уровне;

3. Низкий:

3.1. Представления об управлении и управленческих функциях не сформированы;

3.2. Основное преобладание отдано внешней мотивации профессиональной деятельности, отсутствует ориентация на саморазвитие;

3.3. Руководитель не владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль), руководитель не может или затрудняется спланировать внедрение образовательных технологий, спрогнозировать результат такого внедрения, не может описать свою работу так, чтобы коллеги могли воспользоваться его опытом.

На каждом этапе опытно-поисковой работы были получены результаты, рассмотрим их. Уровень сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации был изучен на констатирующем этапе. Изучение было по каждому выделенному компоненту. Результаты изучения когнитивного компонента представлены в таблице 1.

Таблица 1

Уровни сформированности когнитивного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации (констатирующий этап)

Количество руководителей	Уровни		
	Высокий	Средний	Низкий
Человек	2	3	5
в %	20	30	50

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рис. 1).

Можно увидеть, что высокий уровень представлений об управлении и управленческих функциях выявляется у 20% опрошенных руководителей. Каждый третий имеет средний уровень 30%, каждый второй – низкий 50%.

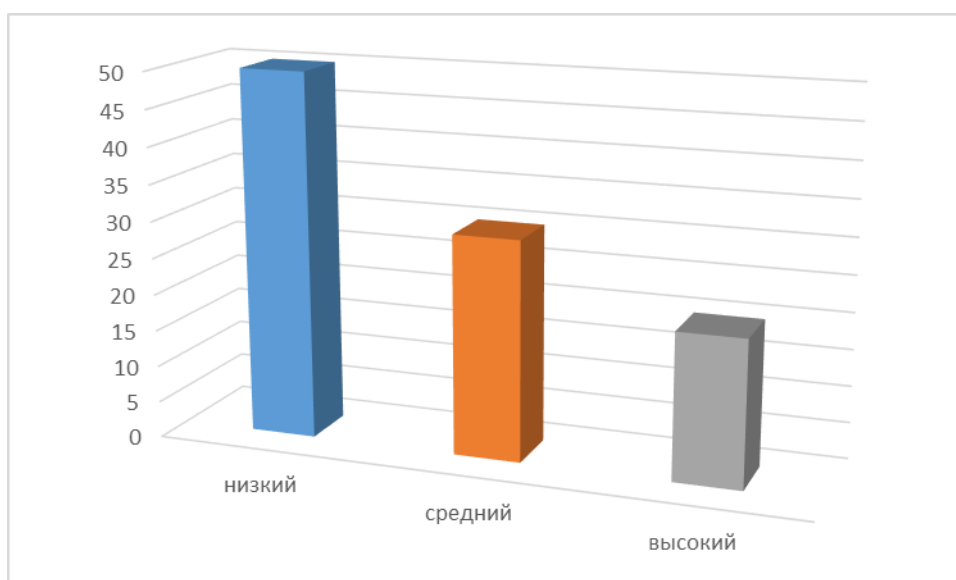


Рис. 1. Распределение руководителей дошкольной организации по уровням сформированности когнитивного компонента управленческой культуры, в %

На следующем этапе был изучен уровень сформированности компонента, связанного с мотивацией управленческой культуры руководителей дошкольной организации. Была проведена методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфир, в модификации А. Реана). Цель изучения была узнать какой преобладает вид мотивации – внешняя или внутренняя. Результаты, полученные по данной методике, представлены в таблице 2.

Результаты исследования, следующие: большое значение, отдается мотиву профессиональной деятельности «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». Это 40% руководителей. Далее мотив «Денежный заработок» – его выделили как наиболее значимый 35% руководителей. Третье место занимает мотив «Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других» 25%.

Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности
руководителей ДОО

Ведущие мотивы профессиональной деятельности руководителей ДОО	Количество руководителей, в %				
	в очень незначительной мере	в достаточно значительной мере	в небольшой, но и в немаленькой мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере
Внешние мотивы					
1. Денежный заработок	5	10	25	35	25
2. Стремление к продвижению по работе	5	30	40	20	5
3. Стремление избежать критики со стороны коллег	10	30	55	-	5
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	30	40	10	15
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	10	35	30	20
Внутренние мотивы					
1. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	-	5	15	45	35
2. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	-	5	40	40	15

Сделав обобщение полученных результатов, руководители были распределены по уровням сформированности мотивации профессиональной деятельности (таблица 3).

Таблица 3

Уровни сформированности мотивационного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации (констатирующий этап), по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация)

Количество руководителей	Уровни		
	Высокий (активное саморазвитие)	Средний (отсутствие сложившейся системы саморазвития)	Низкий (остановившееся саморазвитие)
Человек	2	7	1
в %	20	70	10

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рис. 2).

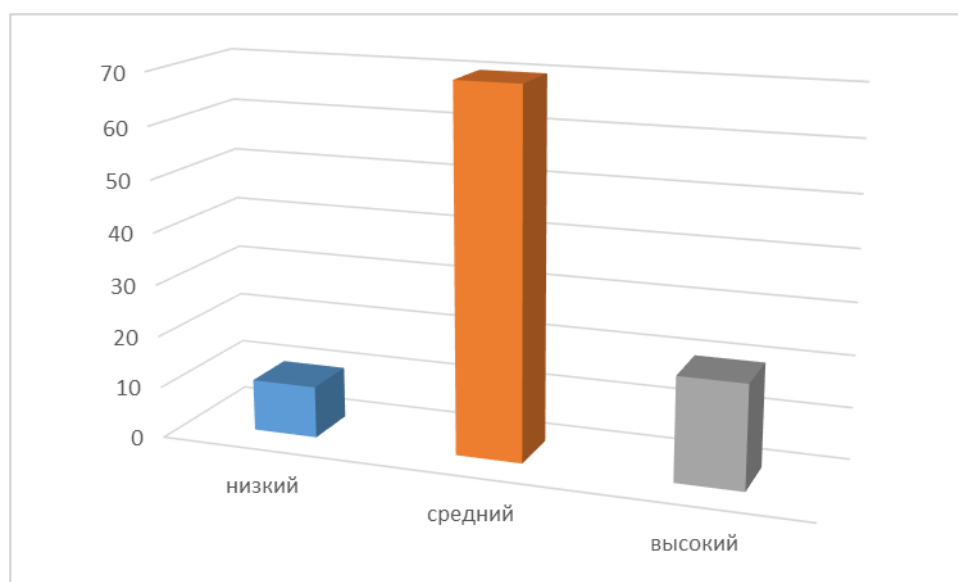


Рис. 2. Распределение руководителей дошкольной организации согласно уровням сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике К. Замфир, в модификации А. Реана в %

Таким образом, по полученным данным видно, что у руководителей ведущие мотивы это внешние – материальные, потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других. Результаты исследования деятельностного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации по методике «Управленческие функции руководителя ДОО» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Уровни сформированности деятельностного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации, по методике «Управленческие функции руководителя ДОО» (констатирующий этап)

Количество руководителей	Уровни		
	Высокий (преобладание внутренней мотивации)	Средний (присутствие внешних и внутренних мотивов)	Низкий (преобладание внешней мотивации)
Человек	1	6	3
в %	10	60	30

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рис. 3).

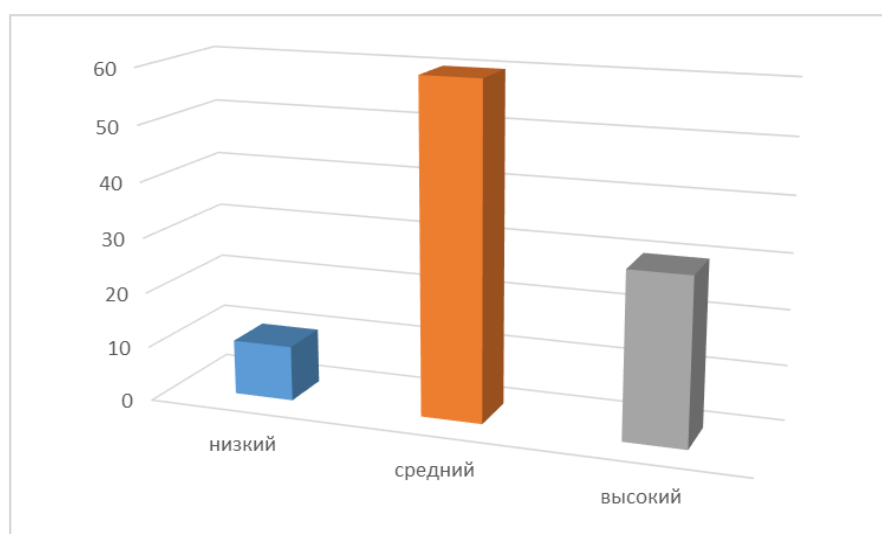


Рис. 3. Распределение руководителей дошкольной организации по уровням сформированности деятельностного компонента управленческой культуры

по методике «Управленческие функции руководителя ДОО», в %

Из полученных данных видно, что на высоком уровне управленческие функции сформированы только у 10% опрошенных воспитателей. Каждый второй педагог имеет средний уровень (60%), каждый третий – низкий (30%).

Для определения уровня управленческой культуры каждого опрошенного руководителя, были обобщены результаты, полученные по всем методикам (таблица 5).

Таблица 5

Уровни сформированности управленческой культуры руководителей
дошкольной организации (констатирующий этап)

Количество руководителей	Уровни		
	Высокий	Средний	Низкий
Человек	3	5	2
в %	30	50	20

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рис. 4).

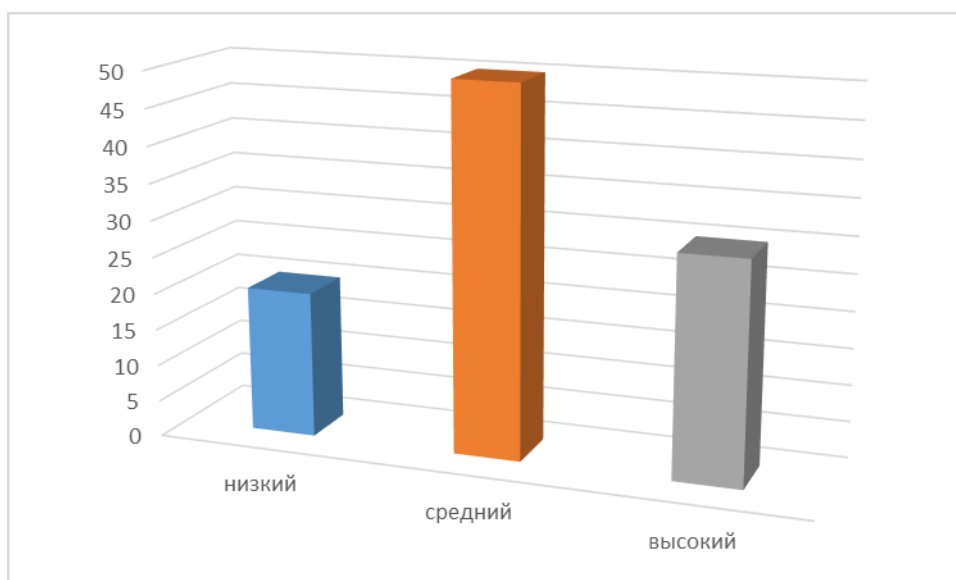


Рис. 4. Распределение руководителей дошкольной организации по уровням сформированности управленческой культуры, в %

Высокий уровень управленческой культуры выявлен у 30% руководителей, сформированность всех компонентов – когнитивного, аксиологического, праксиологического. Средний уровень показан у 50% руководителей, частичная сформированность компонентов. Низкий уровень управленческой культуры у 20% руководителей, у них компоненты управленческой культуры не сформированы. Следовательно, по результатам проведенного исследования опытно-поисковой работы на констатирующем этапе был определен исходный уровень управленческой культуры руководителей дошкольной организации. Благодаря комплексному использованию различных методов и методик была определены уровни сформированности всех компонентов управленческой культуры. Данные, которые получили, послужили основанием для проведения работы по формированию управленческой культуры руководителей через реализацию компонентов управленческой культуры.

2.2. Программа совершенствования управленческой культуры руководителя ДОО

Современный руководитель ДОО стремится учесть тенденции социальных преобразований в обществе, запросы родителей, интересы детей и профессиональные возможности педагогов, осуществляя выбор путей обновления педагогического процесса и эффективного управления им [8].

Пути повышения профессиональной культуры руководителя ДОО – это, по мнению О.А. Скоролуповой [48], важнейшая задача стандартизации образовательной системы, поскольку современные требования к качеству дошкольного образования резко меняются. Дошкольная образовательная организация наделена широким спектром функций, реализовать которые способен только эффективный менеджер.

Повышение профессиональной культуры руководителя ДОО предполагает создание информативной и организационной среды в ДОО на внутреннем и внешнем уровнях развития. Прежде всего, речь идет о внедрении инноваций в образовательную среду ДОО по формированию профессиональной культуры важнейших составляющих процесса во всех ее аспектах.

Констатирующий этап выявил процент опрошенных с наименьшими показателями уровня коммуникативной компетентности. Для этой группы был создан формирующий этап. Целью этого этапа являлось повышение уровня коммуникативной компетентности у руководителя ДОО. Программа формирующего этапа состоит в разработке и проведении серии тренинговых упражнений, обучающих семинаров, программы самообразования руководителей ДОО.

Тренинговые упражнения:

1. Упражнения, которые направлены на развитие сферы эмоций;
2. Упражнения, которые направлены на развитие коммуникативных умений, навыков общения.

Практические упражнения, задания и ролевые игры направлены на развитие культуры общения у участников тренинга, а также развитие экспрессивных умений, эмпатийных качеств личности. Для участников было обучение навыкам конструктивного решения ситуаций, а также были предложены способы профилактики и преодоления эмоционального напряжения. Регулировали свое эмоциональное состояние, принимали взвешенные решения и воспринимали мир с оптимизмом и радостью.

Общая цель тренинга - развитие эмпатийных качеств у руководителей.

Задачи тренинга:

1. Знакомство участников друг с другом, создание эмоционально теплой обстановки;
2. Развитие доверия и создание своей роли во взаимоотношениях;
3. Развитие эмпатии, расширение репертуара способов взаимопонимания и восприятия;
4. Обучение распознавания своих и чужих эмоций;
5. Совершенствование навыков вербального и невербального общения.

В ходе тренинга использовались следующие приемы:

1. Упражнения для разогрева;
2. Моделирование ситуаций в ролевых играх;
3. Упражнения в парах, группах;
4. Групповые дискуссии.

Целью первого занятия было не только знакомство участников друг с другом, но и создание эмоционально теплой обстановки. Для этого были подобраны упражнения «Я такой», «Это мое имя». Данные упражнения были направлены на то, чтобы руководители давали характеристику себе и своему соседу. Например, Руководитель 1 сказала, что Руководитель 3 симпатизирует ей, потому что она добрая и отзывчивая, и пожелала ей успехов в работе; Руководитель 5 отметила хорошие манеры в поведении Руководителя 1 и т.д.

Следующая серия упражнений была направлена на преодоление барьеров в общении, распознавании своих и чужих эмоций. Сначала было заметно, что руководители были несколько скованны. Но затем были использованы разогревающие упражнения, где каждый участник пытался найти прием, с помощью которого он смог бы выйти из данной проблемы. Как подводя итог, закрепляющая рефлексия: что вы чувствовали, выполняя упражнение?

Таким образом, проведение тренингов, игр, моделирования ситуаций и т.д. помогло отметить следующие особенности проявления коммуникативной компетентности в группе руководителей. От закрытого состояния к исследовательскому интересу, постепенно стало появляться доверие, желание установить отношения с другими участниками. На первой стадии работы было видно проявление соперничества и стремления к власти, иногда участники вели борьбу за лидерство. Было замечено у руководителей потребность в привязанности: участники установили тесную эмоциональную связь друг с другом, вели себя раскрепощено, свободно, говорили искренне друг другу комплименты.

Следующее, что мы выделили - это обучающие семинары.

Задачи:

1. Формировать представления о путях и средствах совершенствования руководителей ДОО своего мастерства;
2. Совершенствовать умения применить отношения творческого сотрудничества;
3. Совершенствовать умения применить отношения творческого сотрудничества;
4. Совершенствовать умения планировать, реализовывать и анализировать профессиональную работу в соответствии со всеми необходимыми нормативно-правовыми документами;

Тематика обучающих семинаров:

1. Составляющие коммуникативной компетентности (практикум)

2. Составление программы саморазвития (практикум)

3. Инновации, нововведения, новшества в деятельности руководителя ДОО (дискуссия)

Занятие 2. «О слагаемых коммуникативной компетентности руководителя». Вопросы для обсуждения:

Основополагающий фактор в профессиональной деятельности руководителя это коммуникативная компетентность.

Педагогическую культуру можно считать явлением коммуникативной компетентности руководителя.

Роль управленческого опыта и мастерства в профессиональной компетентности руководителя.

Личностный рост руководителя как условие совершенствования профессиональной компетентности.

Литература:

Хохлова О.А. Формирование профессиональной компетентности педагогов // Справочник старшего воспитателя дошкольного образования. - 2010, №3. 2. Майер А.А. Модель профессиональной компетентности педагога дошкольного образования / А.А. Майер // Основы педагогического менеджмента. - 2007. - №1.

Занятие 3 «Мастерская мастеров».

Представьте профессиональный опыт своего коллеги. Выстройте защиту его методической системы, выделите линию развития его индивидуального стиля. Разработайте глазами вашего коллеги коммуникативные функции руководителя ДОО и их проявление в профессиональном общении с коллегами. Будет включен видефрагмент, по нему дайте характеристику качествам руководителя в общении с коллегами на совещании, используя следующую схему:

1. Стремление к гибкости в общении;
2. Способность к эмпатии;

3. С помощью чего педагог стремится передать личностную окраску;
4. Установка на создание позитивных подкреплений;
5. Жизнерадостность, эмоциональная уравновешенность;
6. Средства невербального поведения.
7. Образ руководителя

8. Напишите мини - сочинение на тему: «Портрет руководителя детского сада». Защитите образ, который вы описали перед коллегами. В рамках этого занятия реализуется важное направление - способность к сотрудничеству, социальные навыки руководителей. Затруднение на занятии - практикуме сделало отсылку к второму заданию, руководители не могли с первого раза выделить пример того или иного качества в видеофрагменте. Итогом реализации данного занятия стало создание общего портрета руководителя детского сада.

Профессионально-личностный рост важная составляющая личности руководителя. Поэтому основной целью программы по самообразованию является повышение мотивации руководителя к профессионально-личностному росту. Для решения поставленной цели, нами проведена следующая работа:

1. Беседа с руководителями по следующим вопросам:

1.1. Как вы понимаете готовность к самообразованию?

1.2. Что для вас является главным в стремлении к личному росту: внешние обстоятельства или внутренние потребности самосовершенствования?

1.3. Выполните упражнение «Кто я?»

Задайте себе вопрос «Кто я?» и запишите ответ, который первым придет в голову. Сделайте это еще два раза. Подведите черту под тремя ответами и ответьте еще столько раз, сколько сможете найти подходящих существительных. Выберите двух людей, мнение которых вам не безразлично. Запишите их характеристики. Совпадут ли ваши и их ответы. Произведите сравнение, а после вывод.

Изучите квалификационные требования к руководителю по нормативно-правовым документам. Определите для себя, над чем вам еще предстоит работать, а что уже готово по отношению к вам.

Используя результаты карты профессиональной оценки, упражнения, анализ квалификационных требований, составьте программу своего будущего самообразования по следующей схеме:

Направления профессионального самообразования = Задачи самообразования = Средства.

«Инновации, нововведения, новшества в деятельности руководителя ДОУ»

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое инноватика и каковы ее основные цели;
2. Инновационный процесс и участие в нем каждого руководителя;
3. Основные аспекты инновационной деятельности руководителя ДОУ.

Практическое задание:

Подготовить небольшие сообщения по данной теме. Заполните анкеты (на готовность введения ФГОС дошкольного образования). Анкета для руководителя «Готовность к введению ФГОС дошкольного образования»

Цель - выявление профессиональных затруднений у руководителей, педагогов и специалистов в период перехода на ФГОС дошкольного образования.

2.3 Сравнительная характеристика результатов исследования на исходном и заключительном этапе опытно поисковой работы

Чтобы дать оценку эффективности проведенной работы и доказать влияние компонентов управленческой культуры на повышение уровня управленческой культуры руководителей, была проведена повторная диагностика, в которой использовали те же методы и методики, использованные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы.

Результаты изучения когнитивного компонента управленческой культуры руководителей представлены в таблице 9 и на рисунке 5.

Таблица 9

Уровни сформированности когнитивного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации (контрольный этап)

Количество руководителей	Уровень		
	Высокий	Средний	Низкий
Человек	4	4	2
в %	40	40	20

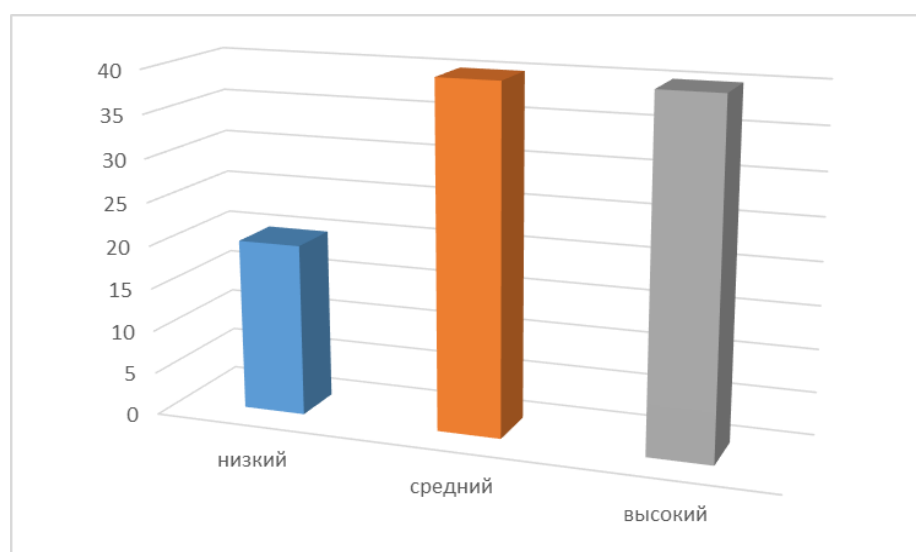


Рис. 5. Распределение руководителей дошкольной организации по уровням сформированности когнитивного компонента управленческой культуры, в %

Среди всех опрошенных получились следующие данные. Высокий и средний уровень представлений об управлении и управленческих функциях получился одинаковым по 40% опрошенных руководителей. Низкий уровень выявлен у 20%. По сравнению с констатирующим этапом количество руководителей с высоким уровнем увеличилось в два раза (рисунок 6).

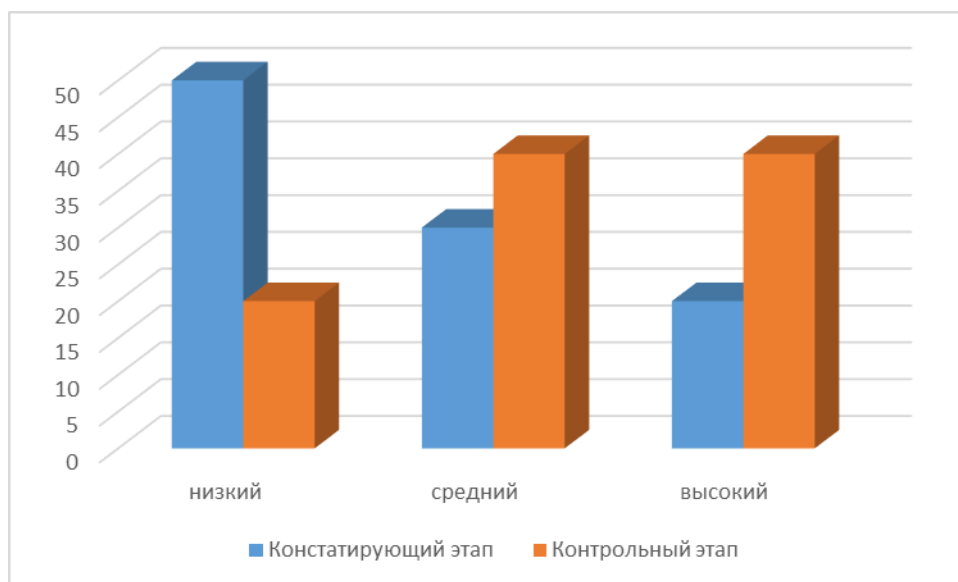


Рис. 6. Динамика уровней сформированности когнитивного компонента управленческой культуры руководителей ДОО, в %

Результаты исследования по методике «Изучение мотивации профессиональной деятельности» представлены в таблице 10.

Таблица 10

Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности руководителей ДОО (контрольный этап)

Ведущие мотивы профессиональной деятельности руководителей ДОО	Количество руководителей, в %				
	в очень незначительной мере	в достаточно значительной мере	в небольшой, но и в незначительной мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере
Внешние мотивы					
1. Денежный заработок	5	10	25	35	25

2. Стремление к продвижению по работе	5	30	40	20	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	10	30	55	-	5
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	30	40	10	15
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	5	10	35	30	20
Внутренние мотивы					
1. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	-	5	25	35	45
2. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	-	5	25	30	40

Результаты исследования показали, что самый значимый мотив профессиональной деятельности у 45% руководителей является «Удовлетворение от самого процесса и результата работы». Второе место по значимости занимает мотив «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» – 40%. На третьем месте мотив «Денежный заработок» – 25%.

По сравнению с констатирующим этапом, в структуре мотивации руководителей появился такой мотив, как «Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности». Это 35% руководителей. На констатирующем этапе он был выделен как значимый только у 15%

руководителей. Полученный мотивационный комплекс показывает, что активность руководителей мотивирована внутренними мотивами, самым содержанием деятельности, стремлением достичь позитивных результатов.

Обобщив полученные результаты, мы распределили руководителей по уровням сформированности мотивации профессиональной деятельности (таблица 11).

Таблица 11

Уровни сформированности мотивационного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации (контрольный этап), по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация)

Количество руководителей	Уровни		
	Высокий (преобладание внутренней мотивации)	Средний (присутствие внешних и внутренних мотивов)	Низкий (преобладание внешней мотивации)
Человек	5	4	1
в %	50	40	10

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 7).

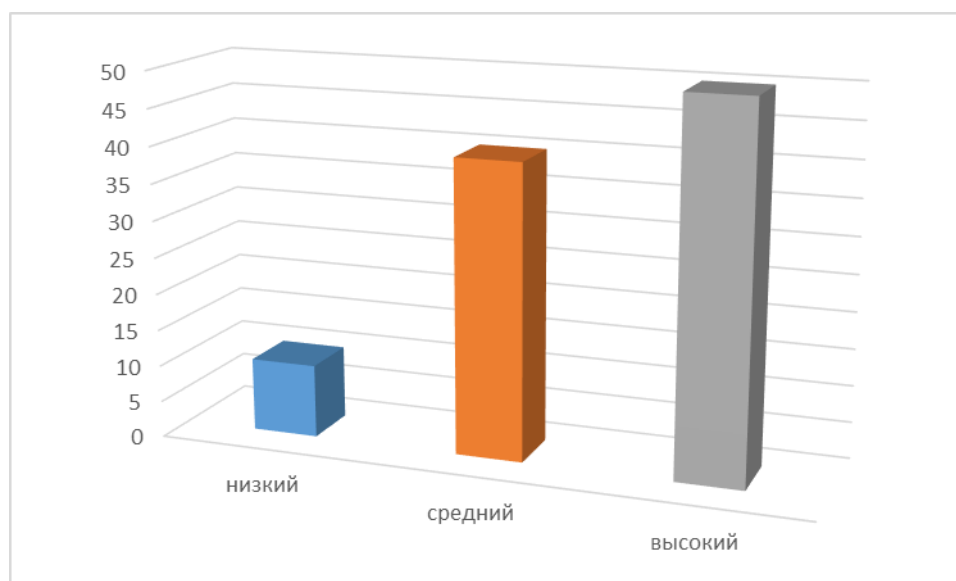


Рис. 7. Распределение руководителей дошкольной организации по уровням

сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация), в %

Полученные данные показывают, что у руководителей ведущими мотивами являются внутренние – потребность в самообразовании, самореализации в профессиональной деятельности. По сравнению с констатирующим этапом количество руководителей с высоким уровнем увеличилось на 50% (рис.8).

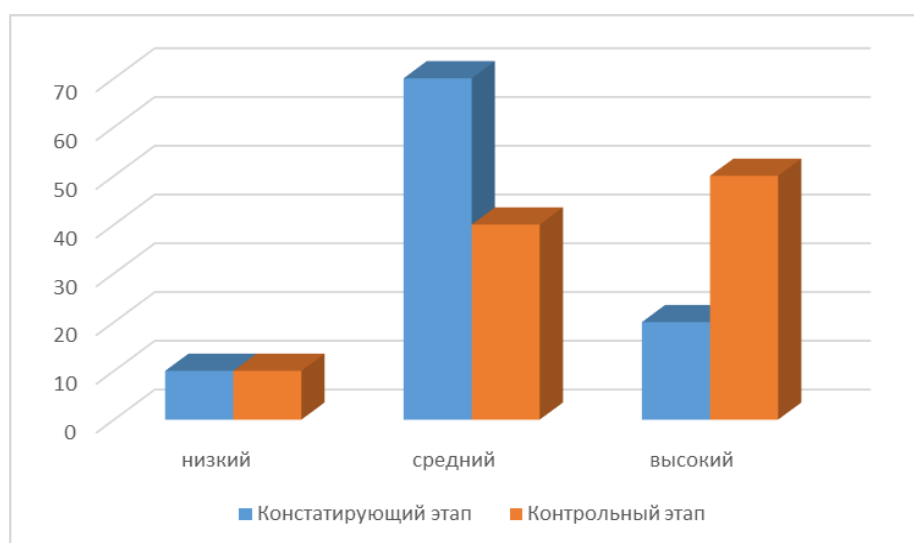


Рис. 8. Динамика уровней сформированности мотивационного компонента управленческой культуры, по методике К. Замфир, в модификации А. Реана (внешняя и внутренняя мотивация), в %

Результаты исследования деятельностного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации по методике «Управленческие функции руководителя ДОО» представлены в таблице 12.

Уровни сформированности деятельностного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации, по методике «Управленческие функции руководителей ДОО» (контрольный этап)

Количество руководителей	Уровни		
	Высокий	Средний	Низкий
Человек	7	2	1
в %	70	20	10

Наглядно полученные результаты представлены ниже (рис.9).

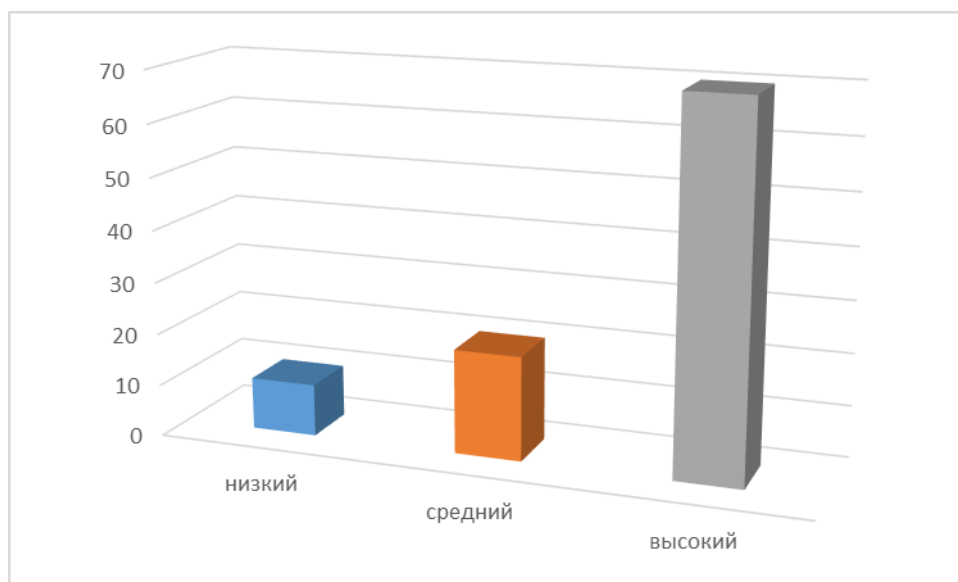


Рис. 9. Распределение руководителей дошкольной организации по уровням сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «Управленческие функции руководителя ДОО», в %

Из полученных данных видно, что на высоком уровне управленческие функции сформированы у 50% опрошенных руководителей. Каждый второй имеет средний уровень 45%, только 5% – низкий. По сравнению с констатирующим этапом количество руководителей с высоким уровнем увеличилось на 35% (рис. 10).

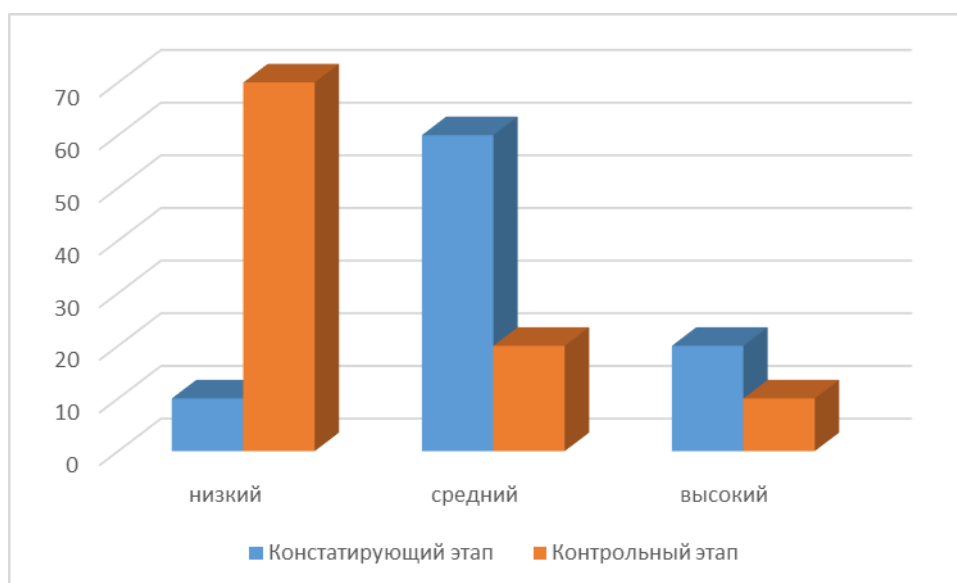


Рис. 10. Динамика уровней сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «Управленческие функции педагога ДОО», в %

Результаты, полученные по методике «КОС» (авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин), представлены в таблице 13.

Таблица 13

Уровни сформированности деятельностного компонента управленческой культуры руководителей дошкольной организации, по методике «КОС» (контрольный этап)

Способности	Уровни		
	Высокий	Средний	Низкий
Организационные	50	30	20

Наглядно полученные результаты представлены на гистограмме (рисунок 11).

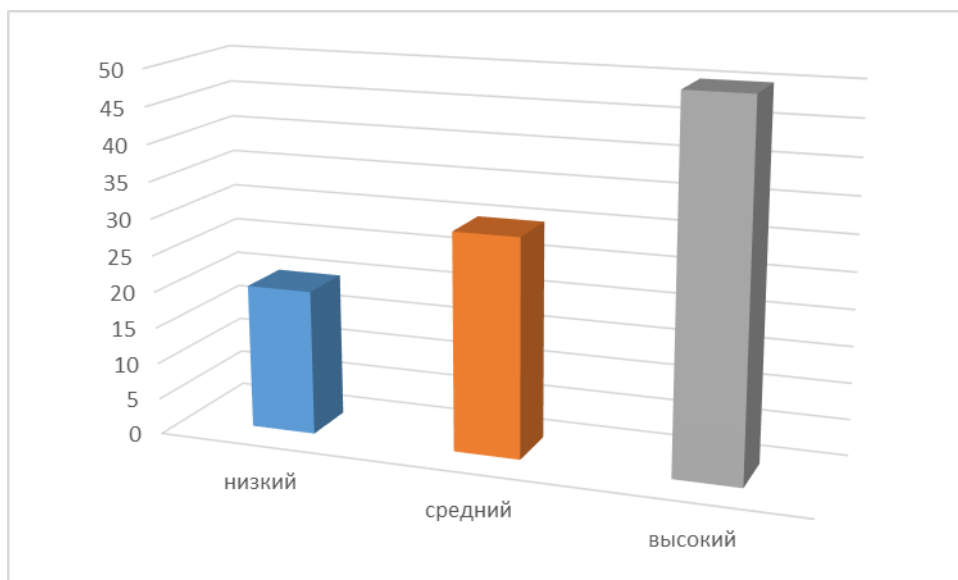


Рис. 11. Распределение руководителей дошкольной организации по уровням сформированности деятельностного компонента управленческой культуры по методике «КОС» (контрольный этап), в %

Высокий уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 45% и 50% руководителей соответственно. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят единомышленников, помогают коллегам, проявляют инициативу в общении. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях, инициативны, отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений, любят организовывать различные мероприятия.

Средний уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 45% и 35%. Эти руководители стремятся к контактам с детьми, коллегами, родителями, отстаивают свое мнение, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью.

Низкий уровень коммуникативных и организаторских способностей выявлен у 10% и 15% руководителей соответственно. Они не стремятся к активному общению, испытывают трудности в установлении контактов с людьми, не отстаивают своего мнения, редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

По сравнению с констатирующим этапом количество руководителей с высоким уровнем коммуникативных способностей увеличилось на 10%

(рисунок 16), организационных – на 20% (рисунок 12).

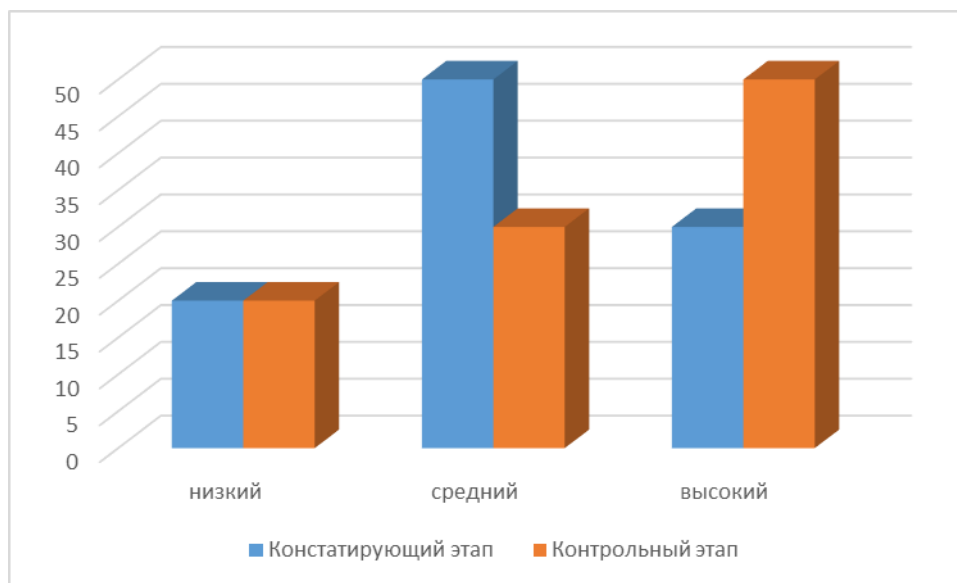


Рис. 12. Динамика уровней сформированности способностей педагогов,
в %

Таким образом, подробно изучив полученные результаты, а также сравнив данные констатирующего и контрольного этапов опытно-поискового исследования, мы доказали, что реализованные компоненты управленческой культуры способствуют повышению уровня управленческой культуры руководителей дошкольной организации.

Выводы по второй главе

В результате опытно-поисковой работы была реализована программа совершенствования управленческой культуры руководителя ДОО. Проведение опытно-поисковой работы было в три этапа, на каждом из которых были поставлены конкретные определенные задачи.

На констатирующем этапе был осуществлен подбор методик диагностического исследования для изучения исходного уровня сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации, анализ полученных результатов. Для изучения уровня сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации были выделены следующие компоненты: когнитивный, мотивационный, деятельностный.

По результатам исследования высокий уровень управленческой культуры выявлен у 50% руководителей, у них сформированы все компоненты выделенные компоненты. Средний уровень управленческой культуры выявлен у 35% руководителей, компоненты управленческой культуры сформированы частично. Низкий уровень управленческой культуры выявлен у 15% руководителей, у них компоненты управленческой культуры не сформированы.

Основанием для проведения работы по формированию управленческой культуры руководителей послужили данные, которые мы получили, через реализацию программы по совершенствованию управленческой культуры. На формирующем этапе была реализована программа в соответствии с гипотезой исследования. Работа, которая была проведена, имела направление на формирование всех компонентов управленческой культуры руководителей.

Для того, чтобы дать оценку эффективности проведенной работы и доказать влияние программы по совершенствованию управленческой культуры руководителя ДОО, была проведена повторная диагностика с

использованием тех же методов и методик, которые использовались на констатирующем этапе опытно-поисковой работы. Результаты исследования показали, что реализованные компоненты управленческой деятельности способствовали повышению уровня управленческой культуры руководителей дошкольной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема по формированию управленческой культуры руководителей имеет актуальность в системе дошкольного образования. В ходе нашего исследования была рассмотрена сущность понятия управленческая культура, тем самым позволив выделить наиболее значимые компоненты структуры формирования управленческой культуры руководителей.

На основе проведенного теоретического анализа проблемы формирования управленческой культуры были выделены и обоснованы ее компоненты. А также определили специфику управленческой деятельности руководителя ДОО.

На основе анализа научно-методической литературы был подобран инструментарий и реализована программа опытно-поисковой работы. Для изучения уровня сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации были выделены следующие компоненты: когнитивный; мотивационный; деятельностный. Констатирующий этап содержал подбор методик для проведения диагностики. Диагностическое исследование используется для того, чтобы изучить исходного уровня сформированности управленческой культуры руководителей дошкольной организации и сделать анализ полученных результатов.

Результаты исследования показали высокий уровень управленческой культуры у 30% руководителей. Такие данные показывают, что у руководителей сформированы все компоненты – знаниевый, аксиологический, праксиологический. Средний уровень управленческой культуры выявлен у 50% руководителей, компоненты управленческой культуры сформированы частично. Низкий уровень управленческой культуры выявлен у 20% руководителей, у них компоненты управленческой культуры не сформированы.

Данные, которые были получены после диагностического

исследования послужили основанием для проведения работы по формированию управленческой культуры руководителей с помощью реализации программы по совершенствованию управленческой культуры. На формирующем этапе были реализована программа в соответствии с гипотезой исследования.

Для того, чтобы оценить эффективность проделанной работы и доказать влияние программы по совершенствованию управленческой культуры руководителя ДОО, была проведена повторная диагностика с использованием тех же методов и методик, которые использовались на констатирующем этапе опытно-поисковой работы. Результаты исследования показали, что реализованные компоненты способствовали повышению уровня управленческой культуры руководителей дошкольной организации.

В то же время, исследование которое было проведено не претендует на исчерпывающий анализ всех аспектов исследуемой проблемы ввиду ее многоплановости. Возможно дальнейшее изучение проблемы. Можно будет рассмотреть следующие направления: поиск, разработка и внедрение новой программы по совершенствованию управленческой культуры руководителя, обеспечивающей повышение уровня управленческой культуры руководителей дошкольной образовательной организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
2. Белая, К.Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом / К. Ю. Белая. – М.: АСТ, 1996. – 68 с.
3. Беляева, В.В. Теория образования / В.В. Беляева, Ю.В. Борисов – Томск: ТГПУ, 1999 – 146 с.
4. Большой иллюстрированный словарь иностранных слов. – М.: Русские словари, АСТ, Астрель, 2007. – 957 с.
5. Бондаревская, Е.В. Теория и практика личностно ориентированного образования / Е.В. Бондаревская. – Ростов на Дону: изд-во Ростовского педагогического университета, 2000. – 254 с.
6. Бондаренко, А.К. Заведующий дошкольным учреждением / А.К. Бондаренко, Л.В. Поздняк, В.И. Шкатулла. – М.: «Просвещение», 1984. – 78 с.
7. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДООУ: методическое пособие / Н.А. Виноградова. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 192 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 1998. – 294 с.
9. Вихрова, Н.С., Социально-психологические основы управления дошкольным образовательным учреждением / Н.С. Вихрова, И.А. Синкевич // Статья. – Мурманск, 2016. – 145-154 с.
10. Галигузова, А.С. Искусство общения с ребенком от года до шести лет / А.С Галигузова, Е.О. Смирнова. – М.: Аркти, 2014. – 160 с.
11. Горюнова, Т.М. Управленческая культура педагога: структура, уровни, критерии [Электронный ресурс]. – URL :http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=1981(дата обращения: 16.10.2020).

12. Деркач, А.А. Акмеология: учебник / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: 2002, 74 с.
13. Джаджа, С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений: дисс. ... канд.пед.наук: 13.00.08 / С.Е. Джаджа. – Самара: Самарский государственный университет, 2000. – 148 с.
14. Ильиных, С.А. Новые аспекты в понимании феномена организационной культуры: авторский социолого-управленческий подход / С.А. Ильиных // «Современные направления теоретических и прикладных исследований 2010»: сборник научных трудов Sworld по материалам международ. науч.-практич. конф.– Одесса: Черноморье, 2010. – Т. 23.
15. Ильиных, С.А. Управленческая культура: сущностная природа / С. Ильиных // Предпринимательство. – 2016. – № 1. – 106-115 с.
16. Ильенко, Л.П. Теория и практика управления методической работой в общеобразовательных учреждениях / Л.П. Ильенко. – М.: АРКТИ, 2003. – 95 с.
17. Кабанина, Л.А. Управление образовательными системами: учеб, пособие /Л.А. Кабанина, Н.П. Толстолюбских. 2-е изд., испр. и доп. Балашов: Николаев, 2005. – 60с.
18. Клочева, Г.М. Управление образовательными системами: учебно-методическое пособие для студентов педагогических вузов по общепрофессиональной подготовке / Г.М. Клочева. – Челябинск: Цицеро, 2014. – 109 с.
19. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образованием / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/д.: Учитель, 2011. – 190 с.
20. Комарова, Е.С. Я руковожу детским садом: пособие для руководителей дошкольных образовательных учреждений / Е.С. Комарова. – М.: Просвещение, 2008. – 224 с.

21. Картунова, Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях / Е.П. Картунова // Молодой ученый. – 2011. – №6. – Т.2. – 94-96 с.

22. Краснова, С.И. Управленческая культура руководителя общеобразовательной организации: этимология, структура, функции / С.И. Краснова // Образование и наука в современных условиях : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. Т. 1 / ред кол.: О.Н.Широков. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – № 2 (7). – 126-133 с.

23. Ксендзова, Г.Ф. Современные проблемы и реалии управления системой дошкольного образования / Г.Ф. Ксендзова // Качество дошкольного образования: интеграция науки и практики. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 85- летию научно-практического журнала «Дошкольное воспитание». – Киров: МЦНИП, 2013. – 249-255 с.

24. Кузнецова, Н.В. Роль навыков общения в управленческой культуре будущего специалиста / Н.В. Кузнецова // Социально-гуманитарное знание: традиции и инновации: сб. научн. ст. – М.: 2015. – 47-51 с.

25. Кузьмина, Н.В. Понятие «педагогической системы» и критерии ее оценки / Н.В. Кузьмина // методы системного педагогического исследования; Под. ред. Н.В. Кузьминой. 2-е изд. – М.: Народное образование, 2002. – 7–52 с.

26. Лукьянова, М.И. Моя профессия - детский психолог: практическое пособие для специалистов образовательных учреждений. – М.:АРКТИ, 2007. – 364 с.

27. Маринюк, А.А. Правовые основы управления дошкольным образованием // Детский сад от А до Я. – 2013. – № 3. – 18-25 с.

28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 702 с.

29. Милютин, П. Управленческая культура личности и факторы развития / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – 90-93 с.

30. Могдоева, М.П. Организационная культура как основа управленческой культуры ДОО / М.П. Могдоева, Л.В. Николаева // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 5-3. – 381-382 с.
31. Морозов, А.В. Управленческая психология. – М.: Академический Проект, 2003. – 288 с.
32. Морусов, А.А. Об управленческой культуре экономиста-менеджера / А.А. Морусов
33. Мудрик, А.В. Учитель: Мастерство и вдохновение – М.: Просвещение, 2006 – 18 с.
34. Петровский, А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. – М.: 1982
35. Плахина, Л.Н. Проблема формирования управленческих качеств педагога / Л.Н. Плахина // Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. – 2011. – Т. 1. – №. 1 (45). – 30-40 с.
36. Поздняков, А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе: автореф. дис. на соиск. учен. степ. д-ра пед.наук: 13.00.08 / Поздняков А.П.; Рос. гос. социал. ун-т – Москва, 2007. – 41с.
37. Поздняк, Л.В. Заведующий в системе управления дошкольным образовательным учреждением / Л. В. Поздняк // Дошкольное воспитание. – 1993. – № 1. – 55 с.
38. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием: уч. пособие для студентов пед. вузов / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – М.: Издательский центр «Академия», 1999. – 432 с.
39. Подласый, И. П. Педагогика – М.: Владос, 2006. – 24 с.
40. Полонский, В.М. Словарь по образованию и педагогике / В.М. Полонский. – М.: Высшая школа, 2004. – 512 с.
41. Попова, Л.В. Управление качеством дошкольного образования на современном этапе / Л.В. Попова // Качество дошкольного образования:

интеграция науки и практики сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 85- летию научно-практического журнала «Дошкольное воспитание». – Якутск, 2013. – 399-402 с.

42. Поташник, М.М. Профессиональное объединение педагогов: методические рекомендации / М.М. Поташник. – М.: Высшая школа, 1997. – 118 с.

43. Преснякова, Е.Б. Современный руководитель ДООУ: основы управления / Е.Б. Преснякова// Центр дополнительного образования «Восхождение». – М., 2010. – 47с.

44. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – №5. – 12-22 с.

45. Садыкова, Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. – 2014. – № 4 (29). – 69-76 с.

46. Сергеева, Л.Б. Управленческая культура руководителя в вузе: перспективы развития / Л.Б. Сергеева // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2010. – № 2. – 111-115 с.

47. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Педагогика, 2008. – 264 с.

48. Скоролупова, О.А. Введение ФГОС дошкольного образования: Разработка образовательной программы ДООУ / О.А. Скоролупова. – М.: Скрипторий 2003, 2014. – 172 с.

49. Слабодян, В. Можете ли вы стать сильным менеджером / В. Слабодян // Кредо. – 1999. – №4. – 4-9 с.

50. Сластенин, В.А. Педагогика / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов, под ред. В.А. Сластенина. 8-е изд., перераб. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 576 с.

51. Сластенин, В.А. Педагогика: Инновационная деятельность / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова. М.: Магистр, 1997. – 58 с.
52. Сластенин, В.А. Профессиональная культура воспитателя – М. Шк. Пресс, 2005. – 71 с.
53. Смирнов, С.А. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: учебник / под ред. С.А. Смирнова. – М., 2000. – 65 с.
54. Сухомлинский, В.А. Сердце отдаю детям – М.: Педагогика, 2003. – 41 с.
55. Тамарская, Н.В. Системный подход в формировании управленческой культуры педагога в процессе непрерывного образования / Н.В. Тамарская // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: Психолого-педагогические науки: научный журнал. – Калининград, 2014. – №4. – 48–63 с.
56. Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление педагогическим процессом по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Беляя. – М.: Издательство УЦ «Перспектива», 2010. – 312 с.
57. Троян, А.Н. Управление дошкольным образованием / А.Н. Троян. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – 160 с.
58. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении / Л.И. Фалюшина. – М.: Аркти, 2003. – 259 с.
59. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: пособие для руководителей ДОУ / Л.И. Фалюшина. – М.:АРКТИ, 2003. – 260 с.
60. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [Электронный ресурс]. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 г. № 1155 г. Москва // Российская газета «RG.RU». – URL: <http://www.rg.ru/2013/11/25/doshk-standart-dok.html> (дата обращения 17.02.2020).

61. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации: от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ: по состоянию на 2014 год: с комментариями юристов компании «Гарант» / сост.: А.А. Кельцева. – М.: Эксмо, 2014. – 787 с.
62. Фуряева, Т.В. Руководитель детского сада: проблема профессиональной идентичности / Т.В. Фуряева // Дошкольное воспитание. – 1994. – № 1. – 65 – 72 с.
63. Харламов, И.Ф. Педагогика: учебное пособие / И.Ф. Харламов. – М.: Гардарики, 2007. – 520 с.
64. Хоруженко, К.М. Культурология. Энциклопедический словарь / К.М. Хоруженко. – Ростов-н/Д : Феникс, 1997. – 640 с.
65. Чинапах, В., Лефстред, Я.И., Вайлер, Г. Развитие людских ресурсов и планирование образования / В. Чинапах, Я.И. Лефстред, Г. Вайлер // Перспективы, 1990. – №1. – 9-26 с.
66. Чугунова, И.А. Педагогическая креативность в управленческой культуре педагога / И.А. Чугунова // Молодой ученый. –2016. – № 18 (122). – 463-465 с.
67. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом / Р.Х. Шакуров. – М.: Педагогика, 2013. – 207 – 215 с.
68. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления. Руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. – М.: Просвещение, 2006. – 100 с.
69. Шамова, Т.И. Менеджмент в управлении школой / Т.И. Шамова. – М.: Владос, 2009. – 218 с.
70. Шепель, В.М. Эффективный менеджмент / В.М. Шепель. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 359 с.
71. Шубина, И.В. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения / И.В. Шубина // Ценности и интересы

современного общества: международная научно-практическая конференция.
– М., 2014. – 280-282 с.

Анкета «Представления о менеджменте» Е.Ю. Зиминной

1. Что вы понимаете под управлением?
2. Какова структура управленческой деятельности?
3. Какие основные управленческие функции вы знаете?
4. Какие действия совершает руководитель? Какие функции управления реализуют эти действия?
5. Что вы понимаете под понятием «управленческая культура руководителя»?
6. Какие управленческие функции вы реализуете в своей профессиональной деятельности?
7. Каковы этапы принятия управленческих решений?
8. Какие виды планирования вы знаете?
9. Какие существуют виды контроля?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика К. Замфир в модификации А. Реана

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Таблица 14

Лист ответов по методике К. Замфира в модификации А. Реана

Мотив	1	2	3	4	5
	В очень незначи- тельной мере	В незначи- тельной мере	В не большой, но и не малой мере	В большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета «Управленческие функции педагога ДОО»

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные управленческие функции профессиональной деятельности и дайте оценку их сформированности по пятибалльной шкале.

Таблица 14

Лист ответов по анкете «Управленческие функции педагога ДОО»

Управленческие функции	1	2	3	4	5
	В очень незначительной мере	В незначительной мере	В не большой, но и не малой мере	В большой мере	В очень большой мере
Умение ставить цели и задачи					
Умение планировать, составлять прогноз, разработать образовательную программу					
Умение организовать отдельные виды работы: специально организованное обучение; совместную деятельность детей и педагога;					
Умение координировать свою деятельность с другими специалистами ДОО, персоналом					
Умение формировать мотивацию					
Умение использовать различные виды и формы контроля					

<p>Владение управленческими технологиями: педагогический анализ ресурсов, умение проектировать цели, планировать, организовывать, корректировать и анализировать результаты</p>					
---	--	--	--	--	--

СПРАВКА

О результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе

Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы	Кузьминых Мария Владимировна
Факультет, кафедра, номер группы	Институт педагогики и психологии детства Кафедра педагогики и психологии детства МДО-1801z
Название работы	Управленческая культура руководителя дошкольным образовательным учреждением
Процент оригинальности	55 %

Дата 17.11.2020г.

Ответственный в
подразделении



Дылдина Д.В.

Проверка выполнена с использованием: Модуль поиска ЗБС "БиблиоРоссики"; Модуль поиска ЗБС "BOOK.ru"; Коллекция РГБ; Цитирование; Модуль поиска ЗБС "Университетская библиотека онлайн"; Модуль поиска ЗБС "Айбуко"; Модуль поиска Интернет; Модуль поиска ЗБС "Лана"; Модуль поиска "УТПУ"; Коллаж звуков

НОРМОКОНТРОЛЬ

Результаты проверки пройден

Дата 21.11.2020г.

Ответственный в
подразделении



Дылдина Д.В.

Отзыв руководителя выпускной квалификационной работы

*Тема ВКР «Управленческая культура руководителя
дошкольным образовательным учреждением» студента Кузьминых Марии Владимировны,
обучающегося по ОПОП «Дошкольное образование» по направлению подготовки
44.04.01 Педагогическое образование (магистратура) заочной формы обучения*

Студент при подготовке выпускной квалификационной работы проявил готовность и умение корректно формулировать и ставить задачи своей деятельности при подготовке выпускной квалификационной работы, анализировать большой объем материала, выявлять актуальность проблем, связанных с темой исследования, устанавливать их причины, подбирать методы решения выявленных проблем.

В процессе написания ВКР студент проявил себя как исследователь, способный осуществлять поиск информации, проводить критический анализ полученных данных, применять адекватные научные методы и подходы для решения задач своего исследования.

Студент в целом показал, что способен рационально планировать ход выполнения работы. При написании ВКР студент ответственно подошел к разработке концепции исследования в рамках обозначенной проблемы: формулировки цели, задач, обоснование актуальности, значимости, ожидаемых результатов,

Стоит отметить, что содержание ВКР выстроено логично, материал систематизирован с учетом особенностей темы исследования, выводы отражают основные положения параграфов, глав ВКР. Заключение работы соотносено с задачами исследования, отражает основные выводы.

Автор продемонстрировал способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; а также оценивать решение поставленных задач в соответствии с запланированными результатами. Все это утверждать, что автор овладел необходимыми компетенциями: общекультурными – способность совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень, к самостоятельному освоению и использованию новых методов исследования, к освоению новых сфер профессиональной деятельности (ОК-1-3); общепрофессиональными – готовность использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач (ОПК-1-4); а также профессиональными – способность анализировать результаты научных исследований, применять их при решении конкретных научно-исследовательских задач в сфере науки и образования, самостоятельно осуществлять научное исследование, готовность использовать индивидуальные креативные способности для самостоятельного решения исследовательских задач, к систематизации, обобщению и распространению отечественного и зарубежного методического опыта в профессиональной области и др. (ПК- 1-12).

ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа «Управленческая культура руководителя дошкольным образовательным учреждением» студента Кузьминых М.В. соответствует основным квалификационным требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника УрГПУ, и рекомендуется к защите.

Руководитель ВКР:

Доктор пед. наук, профессор



Е.В. Коротаева 10.11.2020